

A aplicação da Comunicação institucional como estratégia para a construção da marca ÍMPAR - Inteligência de Marketing

Juliano Augusto Melo

Ramon Fernandes Lourenço

Robson Carvalho Turcato

Marta Terezinha Motta Campos Martins (orientadora)

Resumo

Observa-se que os aspectos da comunicação abordados voltam-se ao alinhamento da postura organizacional perante seus públicos. Haja vista os pressupostos teóricos apresentados, os quais abordaram as constituintes da comunicação interna (cultura organizacional, gestão do conhecimento e tecnologias da informação e comunicação, clima organizacional e seu desenvolvimento e os Colegiados de Comunicação) e as da comunicação institucional (imagem e identidade corporativa, discurso e retórica organizacional, novas tecnologias e a mensuração pela auditoria de comunicação). Assim sendo, o Plano de Relações Públicas objetiva nortear a empresa mediante sua nova concepção, seus novos serviços e unidades estratégicas, estabelecendo redes de relacionamentos e estreitando os existentes, tanto nos aspectos internos quanto nos externos à Chiusoli e Pacagnan Consultores Associados S/S LTDA¹. Mediante este contexto, faz-se necessário o emprego das estratégias do Plano de Relações Públicas, uma vez que a transição de nomes e a evolução negocial implicam diretamente em alterações da cultura, do clima, dos relacionamentos, da imagem e da identidade institucional.

Palavras-chaves: Mudança; Relações Públicas; Clima Organizacional.

INTRODUÇÃO

A importância atribuída às formas de comunicação vem crescendo gradativamente no âmbito empresarial. As organizações estão reconhecendo a influência de sua imagem e identidade perante os públicos e o papel da comunicação em sua formatação. A reputação vem sendo pautada como diferencial competitivo.

Este trabalho analisa as necessidades da organização Ímpar – Inteligência de Marketing em relação à mudança de sua marca institucional, através da óptica das relações

¹ A CHIUSOLI & PACAGNAN Consultores Associados S/S Ltda. foi fundada em 14 de julho de 2004 pelo Prof. Dr. Cláudio Luiz Chiusoli e do Prof. Dr. Mário Nei Pacagnan; diretores-sócios.

públicas. Para tanto, a proposta versa sobre pressupostos da comunicação interna e institucional, que respaldarão as propostas apresentadas futuramente.

Uma vez que as mudanças da aldeia global² podem causar impactos dentro e fora da organização, a comunicação interna tem por objetivo mediar os conflitos de identidade existentes, atuando como norteador e, se necessário, buscar a readequação do clima organizacional e adaptação à nova cultura – ela formará a base para um trabalho direcionado à imagem e identidade institucional.

O trabalho de relações públicas através da comunicação interna pretende acompanhar este processo de mudança de marca internamente, possibilitando uma adequação maior da cultura, identidade e marca institucional.

Cabe como responsabilidade da empresa, estimular o dialogo com o público interno; sendo nesta perspectiva que se pretende atuar, através da comunicação interna. Pois é desta forma que os canais de comunicação possibilitarão melhor compreensão dos colaboradores perante a missão, a visão e os valores da organização e, ao mesmo tempo, capacitarão a alta administração para um maior conhecimento sobre as atitudes e os anseios dos seus colaboradores.

Este contexto fundamenta-se sob duas óticas: os objetivos e propósitos da organização e dos colaboradores; assim sendo, as variáveis que o sustentam (personalidade, motivação, liderança e satisfação) formatam as mobilizações, atitudes, pró-ativas ou reativas. Isso implica que a comunicação interna, eficiente e eficazmente aplicada e desenvolvida, garante à ambas partes (organização e públicos) a boa vontade e o comprometimento.

Logo após, com uma base sólida proporcionada pela comunicação interna, é possível um trabalho direcionado a comunicação institucional, objetivando a criação de uma imagem positiva perante os públicos. Propõe-se através da comunicação institucional, o alinhamento da imagem ao discurso e à personalidade, buscando a construção da credibilidade organizacional. Uma organização, com a identidade alinhada ao seu discurso, disporá uma imagem positiva perante seus públicos, possibilitando assim, solidez da reputação.

² O conceito de "aldeia global" foi apresentado por Marshall McLuhan em sua obra "O meio é a mensagem" em 1969; propondo a um mundo interligado, com estreitas relações entre os pontos.

A construção da imagem corporativa está relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação ao seu ambiente técnico-institucional; tal legitimidade é um status conferido à organização quando seus públicos chancelam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao longo dos anos, com a globalização, é possível verificar transformações ocorridas em toda sociedade, o indivíduo torna-se cada vez mais consciente de seu papel e mais participativo. Estas mudanças interferem diretamente no dia-a-dia das organizações, alteram os processos administrativos e as formas de relacionamento com os públicos.

O funcionamento e sucesso de uma organização dependem diretamente da qualidade dos programas comunicacionais desenvolvidos tanto internamente como externamente.

Dentro da organização desenvolvem-se a comunicação administrativa e a interna, com funções e significados diferentes. Sobre a comunicação administrativa Kunsch (2003, p.52) afirma que:

[...] é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.

Em relação à comunicação interna, entende-se que ocorre de forma paralela à administrativa. Está presente em todos os setores da empresa. Deve ser pensada e planejada para contribuir com o planejamento da organização, como argumenta Kunsch (2003, p. 154):

Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita.

O primeiro passo para o desenvolvimento eficaz da comunicação interna é seu reconhecimento e valorização, tanto pelos administradores, quanto pelos colaboradores, possibilitando o entendimento necessário para participação destes públicos. Ela tem a função

de conciliar os interesses da organização com os do público essencial constitutivo primário³ (França, 2004), proporcionando maior integração entre ambos.

Essa participação democrática só será efetiva a partir do momento em que o público interno passar a ser privilegiado e reconhecido, devendo ser respeitado, e, os funcionários precisam enxergar a organização como uma aliada na tentativa de alcançarem os seus objetivos.

Com a revolução tecnológica e a globalização, as informações estão sendo transmitidas cada vez mais rápidas. As pessoas recebem uma gama de dados e, muitas vezes, não conseguem filtrar o que pode ser útil à consecução de suas atividades diárias, sendo impossibilitados de transformá-las em informações.

Internamente nas empresas isso também pode ser sentido. A quantidade de informações gerada pela empresa, geralmente não chega ao seu destino de forma coerente, o que gera distúrbios na comunicação. Esses podem criar certo mal-estar por parte do público interno. Boatos podem surgir e a comunicação informal, de forma prejudicial, suplantar a formal.

Segundo Marchiori, (2006, p.24):

As organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações. Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar as informações para que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude.

Um programa de comunicação interna faz-se necessário para criar condições dos funcionários se comunicarem com a administração e vice versa. Comunicação em duas vias. Essa irá, não somente informar sobre o que acontece internamente, mas também, o que ocorre externamente, como na política, na economia e na sociedade.

Uma organização bem estruturada é administrada de acordo com o seu planejamento estratégico. Envolve todos os setores da empresa, os quais devem trabalhar de forma integrada para o alcance dos objetivos traçados. A execução do planejamento requer a participação

³ Neste trabalho leia-se como públicos essenciais constitutivos primários os, também chamados, por funcionários, colaboradores e, mais comumente, público interno.

desde a administração até os funcionários das últimas posições do organograma empresarial – a empresa como um todo.

Como observado, essas informações serão transmitidas pela comunicação administrativa; mas essa frente não permite quantificar o grau de entendimento dos essenciais constitutivos em relação às diretrizes traçadas, uma vez que não possibilita feedback⁴ eficiente.

Dialogar com o público interno é inerente às responsabilidades da empresa. A comunicação interna surge exatamente nesse sentido. Ela irá abrir canais de comunicação que possibilitarão melhor compreensão dos funcionários perante a missão, a visão e os valores da organização e, ao mesmo tempo, proporcionará para a alta administração maior conhecimento sobre as atitudes e os anseios dos seus funcionários.

Cultura Organizacional

Esse trâmite de informações que dará espaço ao diálogo entre administração e funcionário será de contribuição notória no sentido da afirmação da cultura da empresa, refletindo, conseqüentemente, na personalidade corporativa.

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, posturas e costumes que os integrantes da organização têm em comum, podendo ser considerada uma personalidade coletiva. Seu processo de formação acontece com a criação de grupos com características e ações semelhantes dentro da organização que, por sua vez, influenciam outros grupos.

Com o passar do tempo, estas características são assimiladas pela organização como um todo, criando por fim uma cultura. Srouf (1998, p.168) constrói sua definição de forma bem figurativa como se verifica a seguir:

[...] a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

⁴ Opinião, realimentação.

Compreender a estrutura da organização e os elementos de sua cultura é o início de uma ação voltada ao estímulo das sub-culturas⁵ que nascem nos departamentos, possibilitando comunicar de forma precisa e estratégica. Somente desta forma será levado em conta às características singulares do indivíduo, assim como as características de cada grupo, que para conquistá-los e estimulá-los faz-se necessário estratégias únicas.

Marchiori (2006, p. 26) reforça a importância da comunicação na cultura quando analisa a dinâmica entre ambas:

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica, portanto, real e passível de acompanhar de forma pró-ativa as mudanças do mundo e do mercado.

Com isto, é possível verificar que a comunicação, relações públicas, além de contribuir na afirmação desta cultura, pode exercer papel fundamental em sua mudança.

Quando se analisa a mudança de uma cultura organizacional, verificam-se posicionamentos diferentes em alguns autores. Reinaldo Dias (2003) parte do pressuposto que, assim como a humanidade, a cultura organizacional está em constante mudança, adaptando-se a sua dinâmica, cabendo a organização perceber a importância deste processo e administrá-lo. Verifica-se tal posicionamento no seguinte trecho de sua obra:

A cultura é vista como um processo e, como tal, está em constante mudança, o que se coloca, muitas vezes, é se é possível alterar o rumo das modificações para que se atinja uma situação idealizada por seus dirigentes. (DIAS, 2003, p. 139)

Já Johan (2004), propõe a discussão sobre os cuidados em se efetuar mudanças, dizendo que da necessidade de atualização é que nasce o processo de reavaliação⁶ da cultura corporativa. Neste processo, deve-se ter mais cautela ao tratar de culturas densas e consolidadas, elas podem alcançar um alto desempenho, porém, desencadear um fechamento para a atribuição de novos valores e atualizações.

Mediante estes dois enfoques, é possível verificar que ambos visualizam a mudança na cultura organizacional como uma constante, entretanto na obra de Johan (2004), destaca-se o

⁵ Segundo o dicionário on-line PRIBERAM, sub-cultura um é conjunto de padrões de comportamento, crenças, interesses, etc. próprios de um determinado grupo social, étnico ou econômico, que geralmente não é partilhado pela sociedade global em que o grupo se encontra integrado e pela cultura nela dominante.

⁶ Segundo o dicionário on-line PRIBERAM, reavaliação é o ato ou efeito atribuir valor a um objeto.

papel de um agente catalisador, proporcionando a esta mudança um aspecto mais dirigido, focando sua importância na aculturação⁷ que acontece normalmente em fusões de empresas.

A cultura organizacional pode ser visualizada como uma forma de controle de indivíduos para com indivíduos, mas, além disto, ela é o vínculo que os mantém unidos à empresa, facilita compromissos e dá sentido ao fazer, à participação; nascendo aí também um clima organizacional positivo. Uma vez que a organização se faz consciente às características de sua cultura, já demonstra o primeiro passo para que ela possa ser direcionada aos objetivos administrativos.

Gestão do conhecimento e Tecnologias da Informação e Comunicação

O direcionamento da cultura organizacional deverá ser feito com muita cautela, pois como se pontuou, a cultura assume aspectos dos indivíduos que a compõem. Ao se analisar, mesmo que superficialmente, a dinâmica do mercado atual, poderá ser visto um cenário de grandes e rápidas mudanças. Para se adequar a este, as organizações têm de contar com profissionais com visão estratégica, adaptados a esta dinâmica, dispostos a antecipar tendências, não ficando presos a modelos ultrapassados.

Este perfil administrativo se baseia na necessidade de aprender, pois necessita de uma grande quantidade de informações. Oliveira (2003, p.152), ao tratar do posicionamento das organizações com a informação estratégica, diz que as organizações:

[...] já não consideram (a informação estratégica) uma função, mas um processo de aprendizagem sistemático - uma atividade empresarial contínua, preocupada em moldar o futuro e oferecer um modo coerente aos desafios relativos aos aspectos e pressupostos obscuros, assim como aos tabus dentro da empresa.

Diante desta perspectiva, é possível verificar que a empresa que pretende se adaptar e estar sempre pronta às mudanças, precisa por em prática este processo de aprendizagem, por meio de uma mudança de postura administrativa, alterando a cultura da organização, que possibilitará o estabelecimento de um espaço criativo.

⁷ Idem. Aculturação é a adaptação a uma nova cultura; interpenetração de culturas.

Este processo deve abrangê-la como um todo, baseando-se no aperfeiçoamento da capacidade dos administradores e dos trabalhadores em aprender sobre as mudanças de ambiente ou do setor.

Com a conscientização sobre o uso da informação na organização, é possível implementar a prática da gestão do conhecimento, algo baseado neste aprendizado contínuo e na estruturação de um espaço criativo da organização.

Tal gestão vem propor o estabelecimento de um espaço criativo, onde cada profissional possa contribuir com seus conhecimentos específicos, que com suas ações e decisões, agregam valores aos processos dos quais participa.

De acordo com Terra (2005, p.2),

[...] a gestão do conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos.

Com isto, é possível verificar que a gestão do conhecimento é um processo no qual a organização cria oportunidade e estimula a capacidade de seus colaboradores em contribuir por meio de seus conhecimentos específicos, incentivando um espaço de criação, corroborando com o processo de aprendizagem organizacional. Ainda nesta perspectiva, é possível verificar que a Gestão de Conhecimento utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na geração e compartilhamento das informações e conhecimentos.

A contribuição das TIC se torna muito mais clara quando se verifica seu significado e abrangência. O termo Tecnologia de informação e Comunicação abarca em seu significado as tecnologias utilizadas para a comunicação e transmissão de informação, tendo por função a agilidade de disseminação de informações e sua digitalização. As TIC possuem vários elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), e por fim disseminam (saída) os dados e informações fornecendo um mecanismo de feedback.

Assim sendo, pode-se incluir neste termo as Televisões, os instrumentos de informática em geral – tanto hardware quanto software – inclusive a Internet como um todo.

De acordo com Oliveira (2003, p.113) “as TIC manipulam a informação, agregando valor (produtos e serviços), seja por meio da sua estocagem, ou, principalmente, pela sua difusão”.

A maior contribuição das Tecnologias de Informação e comunicação com a gestão de conhecimento acontece com a interatividade, pois assim o fluxo de informação não acontece de forma unidirecional, possibilitando a troca e maior integração dos participantes no processo de conhecimento.

Para que este processo de geração de conhecimento ocorra, a adoção de algumas práticas gerenciais tem suma importância: (TERRA, 2005 p. 85):

1. Conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na empresa;
2. No caso dos grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;
3. Verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de pensar;
4. Criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
5. Estimulo a variedade por meio, por exemplo, de freqüentes mudanças da estrutura organizacional;
6. Estimulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Mediante toda esta mudança que propõe a gestão de conhecimento, é possível verificar a necessidade da coordenação de esforços nos vários planos e dimensões organizacionais. Para tanto, Terra (2005, p.86) propõe sete dimensões que podem ser exploradas na prática gerencial.

A primeira delas é com relação ao papel da alta administração na definição de quais campos do conhecimento os funcionários devem focalizar sua atenção, para que ocorra o aprendizado. Outra função indispensável é tornar clara a estratégia empresarial para todos os públicos envolvidos, a fim de guiar os esforços para um objetivo único; além disso, devem-se criar metas desafiadoras e motivacionais, tornando este processo mais dinâmico.

A cultura organizacional é a segunda dimensão, devendo orientar-se à inovação, experimentação, possibilitando o aprendizado contínuo, otimizando todas as áreas da empresa.

Torna-se, assim, fundamental para o desenvolvimento estratégico à medida que assume um caráter muito mais ativo e de intolerância ao erro – tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças.

As estruturas organizacionais devem ser orientadas a superação de limites inovação, aprendizado. Este novo foco está embasado no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, pois, somente assim, conseguirá os resultados esperados.

Quanto à quarta dimensão, as políticas de administração de recursos humanos, devem focar-se em melhorar a capacidade das organizações em atrair e reter as pessoas com habilidades, comportamentos e competências que venham adicionar algo a mesma. Devem estimular processos de aprendizado, com planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências; para que, ao final, a organização possa se tornar atrativa.

Para gerar conhecimento é preciso informação, por isso é tão importante repensar os sistemas de informação e a utilização das TIC. Com os avanços tecnológicos, têm-se várias novas possibilidades, porém, o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito ainda são essenciais nos processos de aprendizado organizacional.

Presente em quase toda estratégia empresarial, a mensuração de resultados tem fundamental importância, uma vez que é por ela que será possível avaliar as várias dimensões do capital intelectual, possibilitando até o mapeamento intelectual da organização.

A última dimensão, o aprendizado com o ambiente, vem salientar a importância de abrir os olhos a tudo o que acontece externamente, podendo ser por meio de alianças com outras empresas ou do estreitamento do relacionamento com os públicos.

É com um trabalho em todas estas dimensões que será possível estabelecer um processo de gestão de conhecimento competente, envolvendo todos os níveis organizacionais.

Para tanto, é considerando o indivíduo como um sujeito pensante, que está em constante busca de melhorias, que a organização conseguirá maior comprometimento por parte do colaborador, pois o mesmo terá seu espaço e verá os resultados de suas ações.

A implementação de um processo de gestão de conhecimento, por vezes encontra muitas dificuldades, pois requer muita participação dos envolvidos, inclusive da alta gerência, pois os mesmos querem resultados rápidos, o que não se pode ser exigido em processos que reestruturam a cultura de uma empresa. Com isto, faz-se necessário uma prévia compreensão de todos os lados da importância desta nova postura organizacional, utilizando intensivamente a comunicação interna e as tecnologias de informação para possibilitar esta mudança, através das relações públicas.

Esta nova postura demonstrada pelas organizações, com foco na comunicação e trocas de conhecimentos, possibilita uma valorização dos funcionários utilizando-se da comunicação interna. Esta forma de comunicação praticada pela empresa de forma coerente, propicia que as informações cheguem de forma mais abrangente a todos os departamentos, para que possam ser compreendidas e colocadas em prática harmoniosamente conforme estabelecido pelas diretrizes empresariais.

É muito prejudicial à organização quando o funcionário se informa do planejamento estratégico por outras fontes, principalmente as externas, como enfatiza Kunsch (2003, p.158), pontuando o papel das relações públicas nesta problemática:

Em outros tempos, todas as justificativas da importância das relações públicas para o público interno e seu enaltecimento, contido nos manuais, não passavam de uma retórica sem eco no âmbito organizacional. Os investimentos da área eram prioritariamente voltados para a comunicação externa. Os empregados eram os últimos a saber dos negócios e dos acontecimentos da empresa e mesmo assim por meio de outras fontes. Não havia uma política e um compromisso de comunicação da cúpula com os funcionários. Era uma comunicação fria, alienada e verticalizada, representada, sobretudo pelos antigos house organs.

O que se pode perceber é a necessidade de mais interação entre organização e funcionários, pois, os funcionários, hoje, têm maior compreensão do seu papel dentro das organizações, exigindo cada vez mais que as empresas reconheçam seus esforços e que sejam constantemente informados sobre as diretrizes da empresa. Necessitam saber para onde a empresa vai, onde ela quer chegar, e, se os objetivos gerais poderão conciliar com os seus. Exigem também uma maior participação na tomada de decisão. Essa participação pode ser acentuada com uma comunicação interna bem estabelecida, que conforme Kunsch (2003, p.159), aponta para esta interação:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.) envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

A comunicação interna quando bem estabelecida, será benéfica para todos os envolvidos.

É intrínseco das pessoas defenderem aquilo que é seu ou aquilo que tem participação. Quando se sente bem dentro da organização, quando tem seus interesses garantidos pela empresa, o público interno se sente na obrigação de defendê-la. Ele se transforma no porta-voz, difundindo os valores de sua instituição, dentro de sua família, nos grupos de amigos. Essa atitude do público interno irá refletir diretamente na imagem empresarial.

Mas para que essa imagem seja positiva, um ótimo trabalho de relacionamento interno deve ser estabelecido.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (Kunsch, 2003, p. 159)

Para Castro Neves (2003, p. 314-318) a comunicação interna tem os seguintes objetivos:

- Motivação dos recursos humanos: fundamental para o sucesso dos empreendimentos, é seu principal motor. É preciso saber quais os sinais negativos, diagnosticar as causas das insatisfações. Monitorar o clima organizacional;
- Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário às características do negócio, contribuindo para a construção da imagem empresarial;
- Conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações dos recursos humanos;
- Informar o público interno (em relação ao business e ao que se passa ao redor dele). O vácuo deixado pela comunicação formal é imediatamente ocupado pela informal;
- Criar um exército de embaixadores, ou melhor, de relações públicas.

A comunicação interna deve ser um processo de duas vias, instigando a participação de todos nos processos da organização. Esta é vital, pois possibilita uma conexão, trazendo à tona um senso maior de comunidade, reforçando a importância do indivíduo nos resultados da empresa.

Um programa de comunicação interna eficaz começa com a determinação de metas, ou seja, tendo em mente os principais pontos a serem trabalhados. Para tanto, é necessário um

prévio conhecimento das atitudes dos colaboradores quanto à empresa, se os mesmos estão de acordo com o discurso organizacional, se conhecem sua missão, sua visão e seus valores. Após descobrir os pontos a serem trabalhados, o próximo passo é a determinação dos veículos para a comunicação interna, lembrando que ela é de duas vias, o que possibilita feedback. Esta escolha dependerá do porte e dos costumes da organização.

Este levantamento de informações é de primordial importância, pois serve para determinar o nível de conhecimento sobre a organização, e também o nível de satisfação, possibilitando maior compreensão do clima organizacional, como salienta Argenti (2006, p. 169):

A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões. Envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional.

Desta forma, fica claro o papel da comunicação interna como facilitadora para as mudanças organizacionais; pois é com a conscientização de todos os colaboradores que a empresa poderá ter um comportamento uniforme, agindo e pensando como comunidade, resultando na criação de um clima organizacional favorável.

Clima organizacional

“Cada um de nós somos um, somos vários, somos uma proximidade de si mesmos” (Fernando Pessoa). Tal premissa indica a complexidade envolvida no clima organizacional; este se configura sob dois aspectos: primeiro sob a ótica do indivíduo em si mesmo; e, segundo, pela sua percepção como integrante de dado agrupamento e o reflexo disso em seu comportamento grupal.

Assim sendo, Brescancini (site SP.GOV) entende o clima organizacional

como a atmosfera do ambiente de trabalho (...) complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo (...) que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias. (site SP.GOV)

Já Lobo não conceitua pontualmente o clima organizacional, pois “pela sua natureza desfaz as esperanças de concepções normalizadas e universais” (2003, p.27). Ela afirma, em sua obra, que desde a Filosofia Social até o contexto contemporâneo, duas perspectivas do clima organizacional estão em debate.

[...] Pela análise intuitiva poder-se-á dizer que ‘O clima é o indivíduo’, o que remete para a psicologia individual para modelos causais e para análise da organização como somatório das vontades individuais (...) Por outro lado, ‘O clima é a organização’, remete para modelos de alta complexidade, para a existência de redes grupais de mobilização de forças positivas e/ou negativas. [...] (LOBO: 2003, p.22)

E, diante disso, “o clima tem, portanto, contornos irregulares” (LOBO, 2003, p.35).

O que evidenciam os autores apresentados é que o clima organizacional é somatório – independente da vertente de análise. Somatório das percepções, anseios e desejos do indivíduo em si mesmo e do indivíduo enquanto grupo. Proposição compartilhada por Freitas (2006, p.56-62) ao enfatizar que é na relação com o outro que se constitui e se reconhece a si; e é nas identidades coletivas que se formam as ações sinérgicas.

Desenvolvimento do Clima Organizacional

Mediante a contextualização apresentada, o clima organizacional demanda configurações individuais e de integração, tais como: personalidade, motivação, liderança e satisfação – esta última está implícita nas três anteriores; responsáveis pelas mobilizações organizacionais pró-ativas ou reativas.

Personalidade

Como primeira variável da configuração do clima organizacional está a personalidade, ou seja, os hábitos, costumes, ideologias, concepções ético-moral do indivíduo e, como esta projeta-se ao grupo no qual este se insere e, conseqüentemente, sua resultante no ambiente organizacional.

Personalidade, segundo Lobo (2003), são características inerentes ao ser humano, as quais norteiam suas necessidades e expectativas individuais. Tais necessitam ser identificadas e estimuladas em prol do coletivo, para que o grupo tenha suas carências supridas, concomitantemente ao alcance dos objetivos organizacionais.

Nesta mesma perspectiva, tanto Robbins e Coulter (1998) quanto Chiavenato (2000), ao abordarem o comportamento organizacional – posteriormente detalhado no item

Investigação e Gerência do Clima Organizacional – referem-se à personalidade como premissa básica para a compreensão da cultura organizacional e diretamente sua influência na configuração do clima.

É na personalidade individual que se identificam posturas de pró-atividade, comprometimento e liderança nata; e, conseqüentemente, seus respectivos antagonismos. Isso implica que o comportamento organizacional reflete a “sinergia” (Freitas, 2006 p.56-62) resultante da coletividade, ou seja, nos valores implícitos na figura do líder, na postura sócio-responsável da organização, no alcance das metas traçadas pelos dirigentes, sem negligenciar os objetivos individuais de cada um da equipe evolvida.

A personalidade da organização mostra-se como uma rede rizomática⁸, onde cada nó remete ao um que forma o todo. Noutras palavras, a personalidade individual reflete a coletiva que configura o comportamento organizacional, que, por sua vez, norteia o clima organizacional, o qual integra a fundamentação da identidade corporativa.

Motivação

Não distinto de personalidade, a motivação também integra a configuração do clima organizacional. O aspecto motivacional está atrelado a fatores de satisfação e insatisfação. Descrição esta apresentada por Maslow em 1971 e referenciada por Chiavenato (2000), Robbins e Coulter (1998), assim como Lobo (2003):

[...] as pessoas estabelecem uma nítida diferença entre o que torna o seu trabalho mais agradável e o que encoraja a trabalhar mais. Condições de trabalho fáceis, contexto e vantagens sociais convenientes tornam o trabalho suave, mas não encorajam um esforço particular. O reconhecimento e as recompensas são fatores importantes na melhoria do desempenho [...] (LOBO: 2003, p.46)

Observa-se que as necessidades motivadoras estão aliadas às estima, ao crescimento e ao reconhecimento do trabalho em si; já as outras, relacionam-se à gestão organizacional, à política, supervisão e salários, ou seja, ao suprir das carências fisiológicas.

⁸ Hamman (*site* CYBERSOC.COM) refere-se a rizoma como metáfora ao convívio social, o qual apresenta princípios de conexão e de heterogeneidade, de acordo com os quais, qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado com outro ponto e deve sê-lo – assim como um indivíduo com outro.

Cabe observar que, segundo Chiavenato (2003), a motivação é intrínseca ao ser humano; os fatores extrínsecos o estimulam a se motivar. Nesta perspectiva, observa-se que a problemática motivacional está nas relações de intercâmbio, na atração mútua, indivíduo-organização, nomeada de “estado ótimo”, ou seja, ambos se reconhecendo beneficiários como resultante e seus esforços e investimentos; alcançando assim o que Fortes (2003) chama de “boa-vontade”, por parte dos colaboradores; e, Davidson (2003) nomeia de “comprometimento”, por parte da organização.

Liderança

Como terceira variável do clima organizacional, influenciadora de sua configuração, está a caracterização do líder, suas funções e influências.

[...] liderar significa criar condições que permitam às pessoas produzirem conhecimentos válidos e que isso seja feito de forma a encorajar a responsabilidade pessoal (...) deve ser potenciadora, desintegradora e emergente, no sentido em que não deve criar culturas inibidoras das capacidades de aprendizagem [...] (LOBO: 2003, p. 47)

Nesta perspectiva, liderança é a habilidade de conduzir, que um indivíduo, dotado de poder, por meio de suas decisões e direções, consegue exercer sobre um agrupamento, para que este alcance sucesso em seus objetivos – objetivos esses advindos das ações resultantes da produção do conhecimento estimulado.

Segundo Maximiano (2004) há fatores que caracterizam o indivíduo como líder: tradição (hierarquia histórica), carisma (identificação afetiva), autoridade formal (organograma hierárquico), competência técnica (conhecimento profissional) e política (relações pessoais).

Assim sendo, a escolha natural de um líder, a imposição de um ou a ausência dele, são cenários de resultante direta na configuração do clima organizacional, podendo acarretar cenas de estímulo e pró-atividade, quando não, de insubordinação e reatividade.

A variável liderança tem por fundamento a habilidade de estabelecer relacionamentos – partindo do pressuposto da busca por uma liderança em prol da boa vontade e do comprometimento organizacional – ou seja, “[...] conjunto de vínculos recíprocos entre

peças (...) conjunto de ligações ou associações oficiais em grupos [...]” (FRANÇA: 2006 p.5).

Mediante tal rede de relacionamentos, o desenvolver da liderança centrada nos indivíduos, aperfeiçoa a produtividade e o alcance dos objetivos organizacionais, conseqüentemente tornando-a eficaz e eficiente, uma vez que, o envolvimento do grupo nas tomadas de decisões e soluções de dificuldades, enfrentados pela empresa, faz com que se sintam integrantes, responsáveis, mais criativos e leais.

Investigação e Gerência do Clima Organizacional

Tendo em vista as variáveis apresentadas na configuração do clima organizacional, pode-se compreender que “o clima é a transposição plena da experiência do grupo e revela a representação mais próxima da consciência coletiva” (LOBO: 2006, p.64). Isso se justifica, pois por “constatações óbvias (...) o ser humano é um ser de desejo e pulsão, um ser simbólico e um ser espaço-temporal que, pelas relações mantidas com o outro, realiza o jogo da identificação: introspecção, projeção, transferência.” (FREITAS: 2006, p.55)

Assim sendo, Chiavenato (2000, p.10) apresenta a tabela contribuição para o Estudo do Comportamento Organizacional, a qual ilustra um fluxograma das ciências envolvidas no comportamento organizacional – campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações – e, conseqüentemente no clima organizacional.

Contribuição para o Estudo do Comportamento Organizacional			
Ciências do Comportamento	Contribuição	Unidade de Análise	Resultado
Psicologia	Aprendizagem Motivação Personalidade Emoções Percepção Treinamento Eficácia de liderança Satisfação com o trabalho Tomada de decisão individual Avaliação de desempenho Mensuração de atitudes Seleção de pessoal Planejamento do trabalho Estresse profissional	Individuo	Estudo do Comportamento Organizacional
Sociologia	Dinâmica de grupo Trabalho de equipe Comunicação Poder Conflitos Comportamento intergruppal	Grupo	
	Teoria da organização formal Tecnologia organizacional Mudança organizacional Cultura organizacional		
Psicologia social	Mudança comportamental Mudança de atitude Comunicação Processos grupais Tomadas de decisão em grupo	Sistema Organizacional	
Antropologia	Valores comparativos Atitudes comparativas Análise multicultural		
	Cultura organizacional Ambiente organizacional		
Ciências políticas	Conflito Políticas intra-organizacionais Poder		

Quadro “Contribuição para o Estudo do Comportamento Organizacional”, adaptação de CHIAVENATO (2001 p.10)

Como pode-se observar os comportamentos do clima, sua formação, apresenta paralelos subjetivos e implícitos, ao mesmo tempo em que, apresenta os objetivos e explícitos; o que dificulta a avaliação e investigação do clima organizacional.

Diante disso, Junqueira e Barreto (*site* Instituto MVC) apresentam duas formas de preservar o clima organizacional. A primeira, a Pesquisa de Satisfação e Clima Organizacional, aborda pontos como: imagem organizacional, pontos fortes e carências da gestão administrativa; gestão de recursos humanos; identificação; e, integração entre as áreas

e departamentos. No entanto, esta forma de levantamento não se posiciona como ferramenta para mensurar o nível de comprometimento indivíduo-organização.

Já a Pesquisa de Engajamento, além de mensurar a sofisticação dos indivíduos, avalia também seu comprometimento. Nesta aborda-se pontos como: comunicação; relacionamento; funções desempenhadas; metas e resultados; clima; e liderança – formulário anexado: ANEXO 1. O mapa dos aspectos críticos que configuram o clima organizacional identificado, mesmo na fase exploratória, ou seja, durante as pesquisas, por si só já caracterizam um estímulo motivacional.

Segundo Flávia Kahale, Diretora de pesquisa do Instituto MVC, “colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/ áreas/ empresas onde encontramos colaboradores motivados este índice pode chegar a 60%.” (*site* Instituto MVC)

Isso evidencia que o próprio processo exploratório em si já estimula; além do que, o diagnóstico resultante dispõe informações que possibilitam potencializar os pontos fortes da organização; balizar programas de treinamentos e especializações; obter uma relação sinérgica entre os colaboradores; e, orientação das lideranças aos mesmos objetivos.

Colegiados de Comunicação

Não diferente das variáveis acima citadas, os colegiados de comunicação, incluem-se diretamente à configuração do clima organização; os quais, utilizando-se comunicação interna e sistemas de gestão diferenciados para promover a interação entre a organização, o sistema de colegiados contribui diretamente para esta causa.

Tendo como objetivo a comunicação integrada, o colegiado de comunicação tem que ter participação direta com a alta direção, principalmente quando se trata do processo de tomada das decisões. Na maioria das vezes, a comunicação só é envolvida na fase final dos processos, onde tudo já está decidido, restando somente o papel de comunicar funções. Porém esta postura põe em risco o sucesso destes processos, pois não terão garantias de participação e adesão dos constituintes da organização como um todo, podendo ocorrer várias ações sem comprometimento e direcionamento.

A comunicação empresarial clássica se segmenta em três conjuntos de esforços: a Comunicação de Marketing, para falar ao cliente e consumidores; a Comunicação Institucional, para cuidar da instituição; e a Comunicação Interna, voltada para o público interno. Porém este tipo de comunicação segmentada não se encaixa na dinâmica atual do mercado, como verifica-se em Neves (2000, p.68).

O ambiente moderno requer outra abordagem de comunicação. A velha idéia de soberania de mercado já era. A arena está congestionada por inúmeras forças novas e atuantes. Mesmo aqueles públicos, nossos velhos conhecidos, já não são mais os mesmos.

Por isso, é evidente a necessidade de um trabalho orientado a comunicação integrada, possibilitando que as empresas se adequem as mudanças mais facilmente.

Para que a integração das comunicações aconteça, a comunicação empresarial deve ser gerida por um “colegiado inter-funcional” (Neves, 2000), proporcionando que todas as funções que fazem algum tipo de comunicação com públicos trabalhem em equipe, com o mesmo sistema gerencial. Esta integração é importante, pois, cada função agrega ao processo habilidades e conhecimentos específicos, contribuindo com uma visão particular da realidade. Esta somatória orientada a um objetivo comum, maximizará os resultados obtidos por estas funções e contribuirá com o desempenho geral da organização.

Ao colegiado de comunicação ficam reservadas as seguintes responsabilidades (Neves, 2000):

- Planejamento estratégico das ações a serem tomadas;
- Check-up da organização, identificando pontos a serem trabalhados;
- Gerenciamento dos diversos tipos de comunicação existentes na organização;
- Determinação de objetivos.

A eficácia do sistema de comunicação integrada depende do envolvimento da alta direção, pois conforme salienta Neves (2000, p.71) “a alta direção deve não só liderar o processo de comunicação, como também operar como mídia das principais mensagens”. Com isto será possível a unificação do discurso organizacional, possibilitando a participação mais efetiva nas ações desenvolvidas pelo colegiado de comunicação.

Comunicação institucional

Após analisadas algumas características que compõem a comunicação interna da organização, verifica-se a necessidade de se consolidar a organização internamente antes de trabalhar sua imagem e identidade perante outros públicos. Diante disto, as relações públicas, através da comunicação institucional, propõe uma comunicação direcionada à construção de uma imagem favorável, disseminando sua visão, missão e valores.

Kunsch (2003, p. 111), ao citar Torquato, tece uma definição bem objetiva de comunicação institucional:

A comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social; utiliza, para tanto, estratégias de Relações Públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do lobby.

Já Torquato (2004, p.52), utiliza o termo Comunicação Social como o complexo que compreende a comunicação interna e externa. Ele informa que a comunicação social:

[...] envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão. A irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos.

Ao invés de separar Comunicação Institucional e Mercadológica, ele concilia ambas em sua definição de Comunicação Social. Ao usar o termo comunicação externa, observa-se em sua definição características que remetem às atividades e objetivos da Comunicação Institucional especificamente. Entre os objetivos, destacam-se:

[...] projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores; [...] projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização; acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do País. (TORQUATO, 2004 p.52).

Diante destas definições, independente da nomenclatura utilizada, é possível verificar que a comunicação institucional ocorre externa à organização, porém, envolvendo os essenciais constitutivos, pois requer estruturação interna. Ela “reflete” a organização em si, mobilizando os colaboradores para reforçar o discurso organizacional, visando sempre a

criação de uma imagem positiva, primando pelo posicionamento da identidade corporativa frente a seus públicos.

Uma vez que a marca organizacional alcança projeção – reflete – externamente, proporcionando uma imagem coerente perante os diversos públicos da organização, possibilitando assim uma boa credibilidade, a comunicação institucional tem por objetivo alinhar a imagem ao discurso e a (nova) identidade organizacional, O (re)posicionamento de uma marca institucional depende da solidez da comunicação institucional.

Chinem (2006, p.28) salienta a importância que o Relações Públicas; ou comunicador; tem de assumir em épocas de mudanças:

O empresário precisa enxergar no comunicador mais que um operador, precisa ver nele o estrategista, um assessor próximo, cuja contribuição será decisiva para a articulação de um discurso adequado e de uma identidade organizacional compatível com os negócios.

Com isto, verifica-se a forma como o Relações Públicas poderá utilizar a comunicação institucional objetivando esta articulação entre a identidade e o discurso, buscando a formação de uma imagem favorável à organização.

Esta vertente da comunicação organizacional tem por base sub-áreas instrumentais, capazes de formatar a comunicação entre a organização e seus públicos.

Para tanto, a comunicação institucional faz uso das relações públicas, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da editoração multimídia, do marketing social, da propaganda institucional e do marketing cultural, posicionados de maneira a integrarem um trabalho em conjunto, buscando a credibilidade da organização perante a sociedade.

Imagem e Identidade corporativa

A identidade e a imagem têm papel fundamental na comunicação institucional, a primeira diz respeito ao que a organização é realmente, e a segunda, a forma como os públicos a “enxergam”. Uma organização tem que ter uma imagem coerente à sua identidade, por sua vez, a identidade tem que refletir a organização, uma vez que o conceito de identidade corporativa tem uma relação muito próxima com a cultura organizacional. Cabe ao Relações Públicas administrar todo este processo de adequação de imagem institucional, juntamente com a cultura e identidade.

Souza (2004, p.48) vem reforçar esta definição de identidade corporativa dizendo que: “Aquilo que a organização é pode ser entendida como a sua identidade. A identidade de uma organização configura-se historicamente e expressa-se na cultura organizacional.”

Argenti (2006, p.81) aborda a identidade corporativa de forma diferente das referenciadas até agora, contrapondo-se diretamente as anteriores, ligando-a as formas tangíveis das quais a organização faz uso em comunicação com os públicos:

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniforme e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos.

Já Kunsch (2003, p.42), tem interpretação semelhante à Souza, porém salienta a diferença entre a identidade visual (imagem) e a verdadeira identidade organizacional, dizendo que ocorre: “[...] diferença entre a apresentação simbólica (imagem) e a identidade verdadeira de todo o composto de uma organização (valores culturais, negócios, produtos, serviços etc.), perante a sociedade.”

Argenti tem uma definição mais simplista da identidade corporativa, citando somente as representações visuais da organização. Já Souza e Kunsch defendem que a identidade é muito mais que isso, é o reflexo dos atos dentro da organização, definindo que a identidade é aquilo que a organização é, e não somente aquilo que a representa visualmente.

Quanto ao conceito de imagem, os autores convergem para as mesmas conclusões, dizendo que são as impressões dos públicos referentes à organização. É possível verificar tal pensamento na obra de Souza (2004, p.47):

A imagem de uma entidade corresponde àquilo que os públicos pensam que a organização é (ou ainda à forma como a organização se vê a si mesma). A imagem é projetada para o interior (auto-imagem) e para o exterior (imagem pública) e é sempre mais ou menos dissonante daquilo que a entidade é.

Ainda para Argenti (2006, p.81) a imagem é:

[...] o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização realmente é e para onde ela está voltada.

Ambos autores concordam que a imagem é a forma da organização ser vista por seus diferentes públicos, independente de ser interno ou externo a ela. Argenti ainda salienta a importância de se compreender a imagem e identidade para maior conhecimento organizacional.

Quando se analisa o processo de mudança ou reposicionamento de marca institucional, verifica-se um efeito “cascata” alterando diversas características da organização, como observa Souza (2004, p.49):

[...] para se mudar a imagem de uma entidade, é preciso mudar a sua identidade e, portanto, intervir sobre a cultura organizacional. Porém, como todo o sistema, o sistema cultural organizacional tende para a auto-preservação. Daí que as intervenções sobre as culturas organizacionais sejam difíceis e seja também difícil, por conseqüência, mudar a imagem de uma entidade. Essas intervenções passam pela formação, pela reformulação de práticas e rotinas, pela implantação de novas tecnologias, e, entre outras vertentes, por uma comunicação renovada e performativa.

Uma mudança de nome de empresa que objetiva tornar sua imagem mais compatível com os objetivos a serem alcançados, poderá ocasionar reflexos em sua identidade e cultura. Isto salienta a necessidade de um trabalho de relações públicas de comunicação interna, que intervenha na cultura organizacional, para que assim, possibilite a reformulação da imagem institucional.

Diante disto, torna-se claro a necessidade de se verificar além das características da identidade e imagem, verificar-se também, os aspectos que contribuem diretamente na formação do trinômio: missão, visão e valores.

Missão

A Missão é a razão de existir de uma organização. Para a declaração de sua missão, a organização precisa definir: quais são suas prioridades; e, onde, com quem e de que maneira ela vai atuar como organização. Maximiano (2002, p. 397) define que a missão:

[...] estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Identificar ou definir a missão significa entender a qual necessidade do mercado a organização satisfaz.

O autor ainda informa que a missão de uma organização deverá criar valor aos seus stakeholders⁹ de forma geral, não só o lucro imediato de seus acionistas.

Com uma missão bem definida e um conceito apropriado, as organizações têm o desafio de incorporá-la em todos os seus processos, transmitindo-a para os públicos com os quais ela se relaciona por meio da comunicação institucional.

Visão

A visão é a forma como a organização se vê em um futuro próximo, aonde ela quer chegar e como tornar isso possível. Uma visão bem difundida vai concentrar os esforços para sua concretização. São características importantes em sua elaboração, a clareza e a coerência, possibilitando maior compreensão perante os públicos.

Maximiano (2002, p.396) confirma este posicionamento em seu conceito, dizendo que “a visão de uma organização é sua imagem, especialmente no futuro. A maneira como os funcionários e dirigentes enxergam a organização define sua visão”.

Argenti (2006, p.84) relaciona diretamente a visão à identidade corporativa:

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e, idealmente, todos os outros públicos devem se relacionar.

De acordo com o exposto, a visão deve ser compartilhada com todos os públicos, o que a torna de grande importância para o desenvolvimento de estratégias, principalmente de Relações Públicas. Sem a devida compreensão, não será possível concretizar os objetivos da visão; por isso, torna-se necessário um trabalho de comunicação que disponibilize seu usufruto com eficácia e eficiência, instigando a participação pró-ativa.

Valores

Os valores também têm ligação direta com a cultura, e conseqüentemente, com a identidade organizacional. Valores são um conjunto de princípios que norteiam as atividades

⁹ Segundo Davidson (2003), stakeholders são públicos estratégicos, os quais exercem, detêm poder de influência e opinião.

organizacionais, quanto mais os valores da organização se “fundirem” aos de seus funcionários, maior resultado proporcionará a empresa, como confirma DuBrin (2003, p.67):

Na melhor das hipóteses, os valores dos empregados mesclam-se com os valores exigidos no cargo e na organização. Quando esse estado de congruência existe, o desempenho no cargo tende a ser maior.

Pode-se verificar que o autor pondera a relação do valor intrínseco aos empregados com os das organizações. Com isto, constata-se que a organização influencia nos valores dos empregados, e os empregados também podem influenciar nos valores da organização.

Uma outra corrente na definição de valores é a de Griffin e Moorhead (2006, p.403), dividindo os valores organizacionais em valores estratégicos e culturais. Os valores estratégicos:

[...] consistem nas convicções sobre aquilo que cerca a empresa e sua capacidade de moldar uma estratégia. Eles se desenvolvem como um processo de exploração ambiental e de análise estratégica, (...) os valores estratégicos vinculam a organização a seu entorno.

Já os valores culturais “[...] são aqueles que norteiam o comportamento dos funcionários para que a organização possa implementar sua estratégia.” (Griffin e Moorhead, 2006 p.404). Se os valores culturais não forem vinculados aos estratégicos, ambos podem acabar tornando-se vazios, sem a devida vivencia dos funcionários. Outra vertente desta definição é a utilizada por Tiffany e Peterson (1998, p. 40), que utilizam a declaração de valores como: “um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações de uma empresa, independente de seu porte.”

Nesta definição, não há muita diferença com as demais, porém os autores trabalham com o termo declaração de valores, não os tratando somente por valores, como nos autores anteriores.

Conforme exposto, as três definições têm muitas semelhanças, ainda mais quando se trata de descrever o que são valores, porém nota-se que em DuBrin (2003) e Griffin e Moorhead (2006) a necessidade de convergência dos valores dos empregados e os da empresa como fator preponderante a sua eficácia.

A missão, visão e valores organizacionais são itens que compõem a cultura e ajudam a definir a identidade organizacional, que, com um trabalho eficaz de relações públicas, acabam

contribuindo também na definição da imagem e da identidade da organização perante seus públicos. A seguir, analisa-se o Discurso e a retórica organizacional, o qual também faz parte deste composto.

Discurso e retórica Organizacional

Tendo em vista a necessidade da vivência, pelos constituintes organizacionais, da missão, visão e dos valores; e, assim como fora discutido no item Desenvolvimento do Clima Organizacional (p.17), o discurso e a retórica organizacional também requerem configurações individuais e de integração grupal. Estas características individuais envolvem a personalidade, a motivação, a liderança e a satisfação. Às relações públicas cabe a função de integrar e unificar o discurso e a retórica a realidade organizacional, possibilitando maior entendimento de seus públicos pelas mensagens da organização.

A coerência discursiva encarrega-se pelas mobilizações organizacionais pró-ativas ou reativas, tal qual a configuração do clima, além de respaldar imagem e identidade.

O fenômeno da argumentação antes restrito às interações do espaço social da empresa, tomam corpo, são extremamente necessários à cooperação no trabalho, na gestão das pessoas (...) a instrumentalização desse fenômeno organizacional da mudança contínua, negociada, argumentada, persuadida, segundo uma imagem apropriada do campo social e da comunicação, ou seja, o resgate da retórica como elemento presente na vida organizacional e, portanto, capaz de ser alçado como ferramenta de gestão das organizações. (TORRES, site)

Conforme salienta o autor, a retórica como “ferramenta de gestão”, tem fundamental importância para as relações públicas, pois possibilita a cooperação das pessoas para os objetivos organizacionais.

Cabe, contudo, delimitar os conceitos de discurso e de retórica. O primeiro é a prática social de produção de textos¹⁰; é uma construção social cabida apenas se considerado seu contexto histórico-social, suas condições de produção. O discurso reflete uma visão de mundo determinada, necessariamente, vinculada à do seu autor e à sociedade em que vive. Já a

¹⁰ No contexto deste capítulo – Discurso e retórica organizacional – o termo “texto” não implica na materialização escrita, mas sim na linguagem verbal ou não-verbal, proferida por um autor e/ou emissor, a qual permite realizar atos de comunicação.

retórica é definida como o domínio de processos, formas e instâncias capazes de articular argumentos discursivos com vistas à mobilização e ao convencimento.

Retórica moderna

A preocupação com o domínio da palavra nasce com os gregos (CITELLI, 2001). A essa, agrega-se a preocupação com a expressão verbal, com a arte de falar bem (eloquência), com o estudo ou tratados dos fatores da linguagem (gramática) e com o discurso pomposo.

Mediante tal, estuda-se a linguagem não mais como língua¹¹, mas como discurso. “Ou seja, cabe à retórica mostrar o modo de construir as palavras visando a convencer o receptor acerca de dada verdade” (CITELLI, 2001 p.8). Assim sendo, a retórica, em si mesma, não se ocupa da verdade, mas sim em construções discursivas embasadas na persuasão, ou seja, no convencimento por meio de argumentos factíveis.

Fundamentada sob a construção da argumentação persuasiva, a retórica moderna diferencia-se da proposta exercitada entre os séculos XVIII e XIX, período este em que se buscava a liberdade poética de um discurso pomposo, porém, por vezes, vazio de conteúdo.

A proposta contemporânea ocupa-se das técnicas argumentativas e das figuras de linguagem; para que exerça sua função, a retórica aristotélica¹² propõe a partição da construção discursiva em quatro momentos:

- Exórdio: caracteriza-se como a introdução ao dado assunto; nele assegura-se a atenção do receptor;
- Narração: discorre-se a exposição de idéias; ocorre, aqui, a argumentação do assunto em pauta;
- Provas: ponto obrigatório à retórica discursiva; cabe, neste momento, comprovar os argumentos apresentados na narrativa;
- Peroração: fechamento das idéias e última chance para garantir o convencimento do receptor; recapitulam-se os principais pontos, instigando a atenção da audiência¹³.

¹¹ A língua é um aspecto da linguagem, o qual trata-se de uma sistema de natureza gramatical, pertencente a um grupo de indivíduos, formado por um conjunto de sinais (palavras) e por um conjunto de regras para combinação destes.

¹² A retórica aristotélica refere-se à linha de estudo apresentada na obra de Aristóteles, publicada sob o título “Arte retórica, arte poética”, a qual trata as dimensões da retórica (*logos*, *pathos* e *ethos*) e dos elementos envolvidos nela: gênero do discurso; emissor da mensagem; audiência do discurso; e, meios de prova.

Dentro deste contexto, a retórica é:

“[...] quase entendida como fraude sutil, esta sendo mais e mais vista como uma técnica de raciocínio humano controlado pela dúvida e submetido a todos os condicionamentos históricos, psicológicos, biológicos de qualquer ato humano” (ECO, 1971 p. 74)

A retórica procura fazer o interlocutor convencer-se de que o emissor está correto, por meio de seu próprio raciocínio.

Discurso e subjetividade

[...] O simples fato de falar (e não necessariamente de dizer eu, de utilizar um dêitico¹⁴ ou de produzir um ato de fala), por exigir a escolha de certos recursos expressivos, o que exclui outros, e por instaurar certas relações entre locutor e interlocutor (depreensíveis, freqüentemente, do dialeto ou das marcas estilísticas definidoras de papéis sociais), já indica a presença de subjetividade na linguagem. [...] (POSSENTI, 2001, p.72)

Neste contexto, cabe ao emissor identificar os instrumentos lingüísticos adequados àquilo que objetiva; essa escolha já o caracteriza como sujeito, no entanto, como sujeito-falante. Por outro lado, há o sujeito-receptor, o qual não se faz passivo mediante a intenção que há de informá-lo. E, neste meio, pode haver um sujeito-autor, diferente dos anteriores; isso implica que os objetivos do autor podem não ser atingidos. Essa tríade caracteriza a subjetividade do discurso.

Assim sendo, a comunicação só ocorre porque os envolvidos no processo participam da mesma experiência lingüística e, nesta mesma concepção, o discurso ocorre como um acontecimento único – “nenhum discurso ocorre duas vezes” (POSSENTI, 2001, p.80) – ou seja, a relação entre todos os elementos envolvidos na arquitetura dele, noutra contexto, será diferente.

Haja vista o que pontua Gregolin e Baronas (2003, p.100), “o sentido não está no texto, mas na relação que este mantém com quem o produz, com quem lê, com outros textos (intertextualidade) e com outros discursos possíveis (interdiscursividade)”, referenciando que, além do trinômio já citado, as relações de intertextualidade e interdiscursividade agregam ao

¹³ Cabe, neste momento, caracterizar público-alvo, receptor, ouvinte, interlocutor e/ou leitor como audiência.

¹⁴ Segundo Martins (*site*), a dêixis implica em um ato de apontamento verbal, ou seja, a referência entre o eu, sujeito do discurso, e as pessoas, objetos, fatos e espaços de tempo.

texto – sentido lato – a caracterização polifônica, ou seja, as vozes que perpassam o texto, carregam-no de ideologias, conceitos e suposições.

Retórica organizacional e discurso

A retórica organizacional, perpassada pelo discurso polifônico, fundamenta-se pelo trinômio: lógica, emoção e ética – elementos básicos da retórica aristotélica; os quais balizam a proposta da intenção organizacional em instaurar uma cultura de mudanças e inovações, buscando um novo comportamento de trabalho e produtividade, participativo e cooperativo.

Neste contexto, no âmbito organizacional interno os essenciais constitutivos primários requerem a enunciação de uma identidade coletiva, ou seja, a narrativa apresentada deve demonstrar uma relação de proximidade entre indivíduo e organização, a mudança de nome de “funcionário” para “colaborador” ou no uso do termo “família” (Freitas e Guerra, Anais, 2007) quando referir-se à equipe ou mesmo aos familiares dos colaboradores, há de tornar-se presente na produção da linguagem da organização. Assim como, no ambiente externo, a organização deve empregar para com seus públicos o discurso do “nós”, buscando, assim também, essa narrativa da proximidade e o resgate de uma identidade coletiva (Freitas e Guerra, Anais, 2007).

Para tanto, a proposta de uma alteração comportamental, implicitamente cultural e climática, dentro da organização, requer da retórica organizacional “que não haja privilégio só do discurso verbal, mas que a argumentação retórica esteja presente em símbolos, objetos, na cultura, nas falas, ações, na empresa como um todo [...]” (TORRES, site). Nesta mesma linha de pensamento, Freitas e Guerra (Anais, 2007) afirmam que a “prática discursiva é um poderoso exercício de comunicação que transforma os que nela se inserem (...) envolve três aspectos fundamentais (...) comunicação, desenvolvimento de líderes e transformação da estrutura organizacional [...]”.

O que se evidencia, portanto, como retórica organizacional proferida pelo discurso é que o convencimento e a mobilização pró-ativa dos públicos com os quais se relaciona, está na base argumentativa – sem que isso implique em coerção, eloquência vazia ou práticas ludibriantes. E, tendo em vista a construção deste, ou seja, a materialização da linguagem verbal ou não-verbal, a qual permite realizar os atos da comunicação, o discurso

organizacional constitui-se um dos principais desafios das instituições/organizações, uma vez que faz-se implícito em toda ação estratégica para com os públicos, salvaguardando que os mesmos decodifiquem a proposta enunciada como fora objetivado no planejamento proposto; o que, segundo Richetti (Anais, 2007) legitima as relações participativas de via dupla organização-público.

A importância do estudo e da correta utilização da retórica para as relações públicas são evidentes, uma vez que ela aparece em todas as formas de comunicação exercida pela empresa e por aqueles que a compõem. Ao deixá-la de lado, sem nenhum tipo de ação planejada, corre-se o risco de perder o sentido e a coerência de todo o trabalho comunicacional desenvolvido nos relacionamentos da organização.

REFERENCIAS

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Nada substitui o diálogo.** Disponível em <<http://www.abracom.org.br/descricao.asp?id=962>>, acessado em 13 de abril de 2007.

ARGENTI, Paul A.. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AZAMBUJA, Marcelo Schenk de. **A análise do discurso nas organizações:** uma abordagem de P. Charaudeau. Revista on-line Comunicação Organizacional. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto12.html>>, acessado em 06 de junho de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial:** Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. São Paulo: Horizonte, 2006.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão.** 15.ed. 2.1. São Paulo: Editora Ática, 2001.

CYBERSOC.COM Robin Hamman. **Rhizome@Internet;** tradução nossa. Disponível em <<http://www.socio.demon.co.uk/rhizome.html>>, acessado em 31 de maio de 2007.

DAVIDSON, Hugh. **Compromisso total:** como fazer a visão e valores realmente funcionarem; tradução Guilherme R. Basílio. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas: Alínea, 2003.

DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ECO, Umberto. **A estrutura ausente**. São Paulo: Perspectiva, 1971.

FLORIANI, Adriano Warken, **MORIGI**, Valdir José. **Os circuitos comunicativos e a construção da cidadania no ciberespaço**: tramas do sentido em redes de weblogs. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://www.intexto.ufrgs.br/n14/a-n14a5.htm>>, acessado em 22 de março de 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

_____. **Relações Públicas no século XXI**: relacionamentos pessoais. Capítulo 1, p. 3-19. Margarida M. K. Kunsch (org). Obtendo resultados com relações públicas. 2º ed. Ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, Sidineia Gomes. **Cultura organizacional e comunicação**. Capítulo 4, p.53-62. Margarida M. K. Kunsch (org). Obtendo resultados com relações públicas. 2º ed. Ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____; **GUERRA**, Maria José. **Poder, cultura e comunicação organizacional**: contribuições da teoria semiótica. In: I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, 2007. Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: ECA/USP, 2007.

GREGOLIN, Maria do Rosário (org). **Discurso e mídia**: a cultura do espetáculo. São Paulo: Claraluz, 2003.

_____; **BARONAS**, Roberto (org). **Análise do discurso**: as materialidades do sentido. São Paulo: Claraluz, 2003.

GRIFFIN, Ricky W.; **MOORHEAD**, Gregory. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

JOHAN, Sílvio Luís. **Gestão da Cultura Corporativa** - Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. Editora Saraiva: São Paulo, 2004.

KAHALE, Flávia. **Criando um clima de motivação**. Instituto MCV. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/index.htm>>, acessado em 14 de maio de 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOBO, Fátima. Clima organizacional no setor público e privado no norte de Portugal; tradução nossa. Portugal – Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

LÉVY, Pierre. Cibercultura. 2.ed. São Paulo: Editora 34, 2001

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura e Comunicação Organizacional. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, Ana Cristina. O lugar da dêixis na descrição da língua. Escola Superior de Educação de Viseu; tradução nossa. Disponível em <http://www.ipv.pt/forumedia/f2_idei7.htm>, acessado em 19 de junho de 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

_____. **Imagem Empresarial:** como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio – Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. T.I.C. – Tecnologias de Informação e Comunicação. São Paulo: Érica, 2003.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. Discurso e literatura. 6.ed. Campinas: Cortez Editora, 2001.

PINHO, J. B – Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

POSSENTI, Sírio. Discurso, estilo e subjetividade. 2.ed. São Paulo: Martins Fonte, 2001.

PRIBERAM, Dicionário on-line. Disponível em <<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>>, acessado em 30 de maio de 2007.

REVISTA SP.GOV. Ana Maria Brescancini. Satisfeito, insatisfeito, motivado. Disponível em <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>, acessado em 14 de maio de 2007.

RIBEIRO, Anely. Utilização da retórica situacional aos discursos da comunicação. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto12.html>>, acessado em 14 de maio de 2007.

RICHETTI, Patrícia. Comunicação e discurso institucional. In: I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, 2007. Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: ECA/USP, 2007.

ROBBINS, S e COULTER, M. Administração e comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

SROUR, Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUSA, Jorge Pedro. Planificando a comunicação em relações públicas. Letras Contemporâneas, 2003.

_____. **A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das relações públicas.** Cleuza G. Gimenes Cesca (org.). Relações Públicas e suas interfaces. São Paulo: Summus, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento – O grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORRES, Alvaír Silveira Junior. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. RAE-eletrônica. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1458&Secao=PWC&Volume=1&numero=2&Ano=2002>>, acessado em 06 de junho de 2007.