

Comunicação empresarial: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamentos eficazes

Maurício José Moraes*

Resumo: a comunicação empresarial possui muitas nuances que devem, exaustivamente, ser exploradas, analisadas e avaliadas. Este artigo pretende exatamente este intento. Discutir ações específicas da área, bem como avaliar sua utilização para a boa harmonia dentro das organizações. Os referenciais teóricos aqui elencados, têm o suporte de pesquisadores consagrados na área, mas, a cima de tudo, tentam fazer refletir no que diz respeito as estratégias necessárias que resultem em planejamentos consistentes para o público a quem se destinam.

Palavras-chave: Comunicação, organização, comunicação organizacional, cultura empresarial.

Abstract: business communication has many nuances which must be exhaustively explored, analyzed and evaluated. This article aims this intent, discuss specific actions of the area, as well as assess its use for good harmony inside organizations. The theoretical references listed here, have the support of acclaimed researchers of the area, but above all, try to create reflection regarding to the necessary strategies that result on the planning of solid results for the public to whom they are addressed.

Key words: communication, organization, organizational communication, business culture.

Introdução

Fundamental, na atual conjuntura, falar, abordar e avaliar a importância/papel da comunicação empresarial. As razões são praticamente óbvias, visto o momento de agilidade e rapidez com que as coisas acontecem em função dos, cada vez mais sofisticados, aparatos tecnológicos criados pelo homem.

Neste contexto, uma pergunta surge como questão norteadora deste artigo: *Qual o valor do conhecimento da cultura de uma empresa como elemento da comunicação organizacional?* A hipótese que tenta responder a este questionamento diz que ela é de suma importância, pois determina as ações estratégicas pertinentes e necessárias à realidade constatada, objetivando a harmonia entre todos os envolvidos com a produção

* Mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Especialista em Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e graduado em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professor do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do sul e da Faculdade Anglo-americano de Caxias do Sul (RS). Universidade de UCS e Faculdade Anglo-Americano de Caxias do Sul.

empresarial, que deve, acima de tudo, trazer a satisfação e a felicidade de seus atores.

Portanto, é necessário avaliar a cultura organizacional dentro da empresa; determinar a importância da comunicação organizacional no contexto atual das empresas modernas, quase como uma necessidade para melhor compreendê-la.

Comunicação e globalização: impactos nas organizações

Diante do fenômeno da globalização*, as organizações obrigatoriamente tiveram de criar dispositivos de adaptação, tanto interna quanto externamente, para poder se enquadrar e fazer parte do sistema atual vigente. Diante deste quadro, surge a necessidade premente de incrementar a comunicação das organizações com o mercado.

O entendimento entre as pessoas envolvidas com a empresa, incluindo seus colaboradores, para que os negócios prosperem e possam competir e manter o nível de produtividade e lucratividade, são exigências de nossos dias. Ou seja, os reflexos da globalização atingem a todos indiscriminadamente.

Organização: organismo vivo

A palavra organização deriva do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento. A relação com aquilo que conhecemos está diretamente ligada às idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos e não se pode estranhar que o termo tenha evoluído para conceitos organizacionais tão fundamentais.

Evidentemente que durante a Revolução Industrial os conceitos de organização receberam uma conotação voltada à mecanização, devido ao uso das máquinas, especialmente na indústria. (MORGAN, 1996). Entretanto, organizações são sistemas que possuem papel importante nas relações

* Globalização: expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedade, culturas e civilizações. (IANNI, 1997, p.7)

sociais. Elas são constituídas por pessoas que se relacionam entre si, como parte do sistema ou mesmo como seu usuário. Para Moraes, as organizações são:

[...] instituições sociais, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, atuando de forma interativa com o ambiente que as cerca [...] um esforço grupal organizado desenvolve-se dentro das organizações, que são sistemas formados, administrados, projetados e operados por pessoas para atingir determinado conjunto de objetivos (MORAES, 2000, p. 39).

Ainda, segundo o autor, elas possibilitam o desenvolvimento pessoal e intelectual de seus integrantes, formando, assim, sua própria carreira; influenciam o ambiente, servem à sociedade, desejam a inovação constante e, com isso, participam efetivamente do desenvolvimento do conhecimento. (2000).

Comunicação empresarial: relação multidisciplinar

Inicialmente é preciso conceituar comunicação empresarial para se poder refletir sobre o tema. Por comunicação, entende-se por toda a forma de manifestação: oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica. Tavares conceitua a empresarial como:

Comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral. (TAVARES, 2007, p.11)

O autor ratifica a importância de a organização utilizar a comunicação como base de sua existência, mas que o planejamento dessa comunicação é primordial para seu sucesso.

Marchiori diz que a comunicação está relacionada a aspectos interpessoais, organizacionais e sociais e que esta amplitude tem funções e disfunções que variam de acordo com os arranjos organizacionais. Devem ser

concebidas como processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos. (2006).

Já para Pimenta (2004), a comunicação empresarial caracteriza-se como sendo o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É vista como multidisciplinar, envolvendo métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby**, propaganda, promoções, pesquisa,

*endomarketing** e *marketing**. Percebe-se, então, a necessidade de sinergia entre as áreas, envolvendo a todos que possuem relações com a organização.

Tavares (2007) vê a comunicação dentro da empresa de quatro formas: interna, institucional, de marketing e integrada.

A interna determina, inclusive, que agora os funcionários sejam chamados de cliente interno ou público interno, devido à valorização que receberam ao longo do tempo. Neste sentido, o *endomarketing* tem presença vital nas organizações, pois trabalha sobre dois enfoques: a comunicação e a motivação. Muitas outras ferramentas foram criadas com o intuito de satisfazer a este público.

A Comunicação institucional, com os avanços tecnológicos, ficou mais ágil e rápida, as preocupações sociais mais prementes e as empresas começaram a se relacionar mais com a mídia, preocupando-se com a elevação de sua imagem*.

Com o comportamento do consumidor se alterando de forma rápida, a comunicação de marketing exigiu mudanças, como podemos ver na utilização

* *Lobby*: exercício de infulência, pressão e persuasão para obter atitude favorável em relação a um indivíduo ou instituição, [...] atividades dos grupos de pressão em defesa de seus interesses [...]. (BARBOSA; RABAÇA, 2001, p. 438)

* *Endomarketing*: trabalho interno da empresa que consiste em ampliar uma visão de marketing a todas as rotinas da organização e a todos os aspectos do ambiente humano na empresa. Considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores internos e que a empresa em si se constitui em um microssistema de marketing. (Idem, p. 268)

* *Marketing*: execução das atividades que conduzem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor aos consumidores finais, industriais e comerciais. (Idem, p.464)

* Imagem: opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto ou marca, instituição, personalidade [...] representação mental, consciente ou não [...]. (Idem, 377)

da internet no mundo dos negócios, sem falar no relacionamento com o cliente. Fidelização e retenção são palavras de ordem neste sentido.

Por último, a integração de toda a comunicação empresarial que, de forma planejada, deve alcançar os objetivos de visibilidade positiva junto a todos os seus públicos. Como diz Tavares:

O público interno fica sabendo de ações institucionais e de marketing; os clientes ficam sabendo de ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo de ações internas, institucionais e de marketing da organização. (2007, p. 13)

Além disso, surge a questão que envolve a humanização das relações interpessoais, levando em conta a adoção de novos parâmetros no processo de comunicação da empresa com seus colaboradores. Falamos da emoção como elemento importante de persuasão. As diversas explicações sobre emoções foram renovadas, inclusive, a partir da divulgação do conceito de inteligência emocional, que se deve a Daniel Goleman, psicólogo norte-americano, da Universidade de Harvard (FRANÇA; LEITE, 2007). Essa teoria tem como base cinco mandamentos: autoconfiança, emoções, empatia, automotivação e relacionamento.

Cultura organizacional: a personalidade da empresa

A palavra cultura derivou-se metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Esse processo refletiu-se ao padrão de desenvolvimento nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. O termo foi sofisticando-se e criando padrões de refinamento, tanto que foram classificados como cultura popular e erudita, por exemplo.

Atualmente sua evolução está determinada, mais genericamente, como diretamente ligada a grupos de pessoas de diferentes estilos de vida.

No que diz respeito às organizações, ficam evidentes certos padrões de cultura corporativa, como menciona Morgan (1996), e de subcultura entre e dentro das organizações.

Marchiori fala sobre cultura organizacional, considerando as suas diversas definições, a partir de ângulos sociológicos e antropológicos, formulando sua própria concepção, que diz:

Cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. (2006, p.82).

Ela ainda ressalta que a formação da cultura está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento, tornando-se, dessa forma, única no que diz respeito ao compartilhamento deste conhecimento.

Estratégias organizacionais: táticas de ação

A palavra estratégia deriva do grego *strategia* e foi utilizada pela primeira vez em inglês, em 1688, referindo-se a táticas militares utilizadas contra adversários.

Com a evolução do termo, estratégia passou a ser vista, então, como um mecanismo de poder* nas organizações, como uma forma de atingir a adequação entre uma empresa e o seu ambiente, ou seja, os meios de atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização para que possa continuar a adaptar-se com sucesso aos novos tempos.

É o planejamento e execução de operações de *marketing* com o objetivo de alcançar posições favoráveis no mercado. Tática. É a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante utilizada na área de negócios.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações

* Poder: é o meio através do qual conflitos de interesse são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. [...] envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita (MORGAN, 1996, p.163)

às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

O desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado como um processo formal de [planejamento](#), envolvendo, em geral, duas etapas. A primeira engloba a definição do negócio bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios.

A segunda é constituída das análises dos ambientes interno e externo à empresa, a determinação de objetivos com seus respectivos indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

Sob o olhar de Marchiori, o tema estratégia nas organizações tem ligação efetiva com a adaptação destas com seu ambiente por meio do tempo. Estratégia é, na verdade, a utilização de meios adequados para atingir os resultados desejados. (2006).

Sob o olhar de Marchiori, o tema estratégia nas organizações tem ligação efetiva com a adaptação destas com seu ambiente por meio do tempo. Estratégia é, na verdade, a utilização de meios adequados para atingir os resultados desejados. (2006).

Comunicação interna

A comunicação interna é aquela existente entre a empresa e o público interno. Por isso ela abrange a comunicação entre departamentos, órgão, unidades, etc. Está voltada para um público especial, denominado de público interno, que alguns autores indicam como sendo os colaboradores, familiares, acionistas, etc.

Muitas ações específicas são criadas para satisfazer as condições deste público, pois sabe-se que quando suas necessidades são atendidas, ele torna-se um grande disseminador da boa imagem empresarial. Algumas delas:

- a) Correio eletrônico: comunicação *on line* que pode ser utilizada tanto entre público interno quanto entre a empresa e o público externo. Caracterizado pela agilidade, facilita a comunicação através de mensagens urgentes e retorno eficazes.
- b) *Newsletters*: boletins informativos; artigo. Podem ser realizados de maneira tradicional, estar disponíveis no *site* da empresa ou podem ser enviados por *e-mail*.
- c) Murais: são meios de informações visuais existentes dentro da empresa. É importante que estejam afixados em locais de alto fluxo de pessoas. A quantidade irá variar conforme o tamanho da empresa. Atualização e interesse público são características fundamentais para a sua atratividade.
- d) Intranet: rede interna de computadores cujo objetivo é tornar a comunicação mais ágil, rápida e eficiente. Tem função de entretenimento, cultura e informação, mas também pode ser utilizada como meio de pesquisa de satisfação interna.
- e) Eventos: propicia uma ocasião extraordinária de encontro com objetivo de confraternização e informação. Podem ser classificados em congressos, encontros de vendas, culturais, sociais, esportivos, palestras, reuniões, etc.
- f) Pesquisa: utilizada para avaliar a comunicação existente na empresa, avaliando o seu nível a qualidade. Importante instrumento de avaliação para a determinação de estratégias de ação.

Comunicação institucional

Determinar procedimentos destinados a promover uma imagem favorável a uma determinada marca, empresa, instituição, órgão público ou privado, com o objetivo de difundir informações de interesse público sobre as

políticas, práticas e objetivos, seja a nível interno ou externo, de modo a tornar essas proposições compreensíveis e aceitáveis.

A comunicação institucional está ligada aos aspectos corporativos que explicitam o lado público das organizações. Constrói, de certa forma, a identidade da empresa, e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003)

Para Torquato, essa estratégia deve ser utilizada por “relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e prática de *lobby*”. (1985, p.183) Ele enfatiza que a prática integra-se e reflete-se na relação mercadológica da própria empresa.

Comunicação de marketing

Conquistar novos clientes é vital para qualquer negócio, mas fidelizar e reter os clientes atuais é muito mais importante. A concorrência obriga a trabalhos de forma planejada e a melhoria dos esforços de comunicação em marketing. A globalização força as organizações a atuar, não só comercialmente, mas também institucionalmente com suas ações de comunicação.

Os objetivos mercadológicos, aqui inseridos, tem em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Fornecem subsídios necessários para toda a criação e organização do chamado *mix* da comunicação de marketing, que tem respaldo em informações coletadas a partir de pesquisas de mercado e do produto. Livros clássicos de marketing, como os de Philip Kotler (2000) e Richard Semenik (1995), entre outros, trabalham todos esses componentes.

Comunicação Integrada

Integração pode e deve significar sinergia. Portanto, trabalhar no sentido de unir a comunicação da organização (interna, institucional e de marketing) de forma planejada. É vista, então, como estratégica, envolvendo a todos.

Os novos veículos de comunicação exigem que Relações Públicas, Publicitários e Jornalistas, trabalhem de forma conjunta com profissionais de informática, programadores gráficos, gestores de informação, analistas de sistemas, engenheiros de telecomunicações, entre outros, em inúmeras possibilidades de interação com outras áreas de ciências sociais e exatas. (KUNSCH, 2003).

O denominado “tripé da comunicação”, aqui enquadra-se perfeitamente. Ele está assim composto:

Relações Públicas: O profissional de Relações Públicas deve ter a capacidade de *Diagnosticar* o relacionamento das entidades com seus públicos; *Prognosticar* a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades; *Propor* políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos; *Implementar* programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos.

Publicidade e Propaganda: Comunicação persuasiva. Conjunto de técnicas e atividades de informação e de persuasão, destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido. Ação planejada e racional, desenvolvida através dos veículos de comunicação, para divulgação das vantagens, das qualidades e da superioridade de um produto, de um serviço, de uma marca, de uma idéia, de uma doutrina, de uma instituição.

Jornalismo: Atividade profissional que tem por objeto a apuração, o processamento e a transmissão periódica de informações da atualidade, para o grande público ou para determinados segmentos desse público, através de veículos de difusão coletiva (veículos impressos: jornal, revista, boletins, etc.; veículos eletrônicos: rádio, televisão, cinema, *sites*, etc.).

Planejamento de comunicação

Para José Maria Dias, planejamento “pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo

que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente.” (apud KUNSCH, 2003, p. 204)

O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e deve considerar as características de seu processo: futuro, sujeito, objeto, objetivos, estratégias, meios, decisão, eficácia, ação e o tempo. Seus tipos estão determinados em estratégico, tácito e operacional.

A atividade de planejamento permite que a empresa tenha maior integração com seu universo ambiental, dando condições de sobrevivência e vitalidade.

Pesquisa Aberje de comunicação interna

A seguir sintetizamos a pesquisa realizada pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em 2005, que revela a relevância estratégica que as empresas brasileiras têm dispensado à comunicação com seus colaboradores internos. (Disponível: www.aberje.com.br. Acesso: 30.10.2008)

A amostra envolveu 117 organizações, dentre as 500 maiores do Brasil, de acordo com levantamento da Revista Exame. Juntas elas totalizavam 1 milhão de funcionários, com faturamento, em 2004, acima de 260 bilhões de dólares. O itens destacados falam da comunicação corporativa na empresa, a utilização de novas tecnologias da comunicação e a adoção da comunicação de forma integrada.

Comunicação corporativa

- 74% - área estratégica
- 80% - investimento significativo
- 46% - nível de vice-presidência
- 35% - nível de gerência
- 18% - nível de assessoria, coordenadoria ou departamento

Novas tecnologias

- 31% - Intranet como meio principal de comunicação interna
Em 2002 – 18% de adesões

Plano Integrado de Comunicação

- 73,5% - adotam PIC

Considerações Finais

A concorrência que o mundo globalizado impõe a sociedade moderna obriga as organizações a repensarem suas estratégias de ação voltadas a seus públicos de interesse.

No que diz respeito ao público interno, especialmente, cuja importância é fundamental para o desenvolvimento e produtividade da empresa, é preciso uma avaliação pormenorizada, para que sejam tomadas todas as melhores providências no sentido de satisfazer as suas necessidades.

Levando em conta o grande período de tempo que cada funcionário dedica ao seu trabalho, esse deve ser conduzido da melhor forma possível para o alcance da também melhor qualidade de vida.

A comunicação empresarial integrada é, talvez, a melhor estratégia que as organizações podem e devem investir para atingir de seus objetivos, ou seja, direcionar seu alvo a comunicação interna, institucional e de marketing, envolvendo, assim, todas as áreas empresariais e seus públicos.

Os resultados se refletirão em uma maior motivação e conseqüente comprometimento por parte de todos os envolvidos. Isso resultará numa imagem positiva da organização, elevando e valorizando seus membros e até mesmo a sociedade em que a empresa estiver inserida.

Para tanto, é preciso de um eficiente planejamento das ações. Algo necessário em todos os âmbitos para o alcance das metas propostas. E esse

será, certamente, o grande diferencial da empresa. Visto que a comunicação está presente em todos os negócios, em suas mais diferentes manifestações.

Portanto, é preciso avaliar e compartilhar as idéias, criando uma verdadeira cultura do diálogo. Dessa forma, a qualidade dos processos, os projetos, os procedimentos, os serviços e os produtos resultarão em sinônimo de qualidade.

Para que isso aconteça em sua plenitude é preciso determinar alguns fatores:

- A comunicação é um processo de persuasão que deve estar fundamentado em diferentes áreas do conhecimento;
- Necessário o conhecimento profundo do público a que se destina, ou seja o perfil de seus colaboradores;
- Planejamento estratégico à comunicação.

Não se pode pensar a empresa como um organismo isolado. Ela pertence à sociedade, enquanto fenômeno social, resultado de um processo humano que, em última instância, procura a qualidade de seus profissionais para alcançar o aprimoramento de seus produtos. O resultado é a qualidade de vida para todos.

REFERÊNCIAS

- ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. *Pesquisa de comunicação interna*. Disponível: www.aberje.com.br. Acesso: 30.10.2008.
- BARBOSA, Gustavo Guimarães; RABAÇA, Carlos Alberto. *Dicionário de comunicação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- IANNI, Octavio. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kusnch. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano, SP: Difusão, 2006.
- _____. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da administração*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 2006.
- TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Estratégias de comunicação nas empresas modernas*. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: Aberj, 1985.