

# "Rádio peão": do chão às estrelas, do tático para o estratégico!

Claudemir Bertuolo

Em Comunicação Empresarial, especificamente na comunicação interna voltada aos funcionários da organização, nos deparamos com a chamada "rádio peão". Alguns profissionais da área de comunicação a vêem como uma grande inimiga, outros como um mal sem fim e outros preferem pensá-la como sendo uma lenda. O fato é que ela funciona perfeitamente no dia-a-dia de muitas empresas independente da opinião dos seus executivos.

Na prática sabemos o que é uma "rádio peão", mas é possível teorizar sobre ela? Entendemos que sim e esta é a nossa proposta aqui. Ainda que de maneira rápida, pretendemos apontar alguns pontos para reflexão desta ação com a finalidade de projetá-la, justificá-la e/ou revisá-la.

Pensando o objeto é necessário definir o que é uma "rádio peão". De uma maneira simplista podemos entendê-la como as manifestações comunicacionais não controladas que correm pelo caminho da informalidade dentro das organizações. Pensemos agora na definição a partir das palavras. O substantivo feminino "rádio" significa a entidade na qual transita todo e qualquer discurso. O adjetivo "peão" carrega implicitamente um pré-conceito provavelmente acrescentado para descaracterizar a entidade já que "peão" está ligado a "chão de fábrica", "serviça" e "pessoa sem instrução". Assim, "rádio peão" traduzida ao pé-da-letra significa os discursos manifestados por funcionários incultos do baixo escalão. Se isso algum dia o fora verdade, hoje sabemos que não tem validade alguma pois os discursos correm por toda teia organizacional, via comunicação intrapessoal e o moderno correio eletrônico, do chão de fábrica ao céu de brigadeiro da alta administração.

Embora o termo "rádio peão" esteja consumado, apresentamos uma opção em tempos modernos: "boato organizacional". Boato todos sabemos bem o que é, ou por vítima, ou por participação ativa na sua disseminação, ou pela escuta. Para ampliar o conceito tomamos de ORLANDI (2001, p. 135) algumas considerações sobre boato: "é um fato substantivo da história, fato de sua relação com o silêncio"; "produz um efeito de verdade a partir de palavras não asseveradas" (:136); existe onde "há disputa pelo sentido" (:142) e não há "um responsável do dizer, mas uma figura fantasmática que toma o lugar de sua responsabilidade. Desde que se manifesta um autor socialmente visível o boato não é mais boato" (:137).

Vemos aqui o boato organizacional como a saída para o silêncio da comunicação formal. Silenciar sobre um assunto não significa eliminá-lo, a comunicação -discursos e sentidos - busca o seu curso, ainda que à margem. Cabe aos profissionais responsáveis pela comunicação criar canais para dar voz e vez aos funcionários e evitar que falas com toda sorte de acréscimos e entendimentos se tornem verdades.

Na "disputa pelo sentido" (:142) a empresa perde porque é uma contra muitos e o que é pior, com diversos sentidos. Alguns profissionais da área de comunicação aliados a gerentes que nada entendem de pessoas, buscam a qualquer custo responsáveis pelo dizer. Ignoram que o sujeito, por princípio, é fantasmático, que a locução é audível mas é pirata. O identificável é que, independente do locutor (sindicatos, líderes opositoristas, funcionários, ongs etc), é um dizer que surge do silêncio. Quem silencia, cala, consente e sente!

Não podemos deixar de registrar no entanto, os dizeres plantados. Optamos por "dizeres" no lugar do "boato" porque como diz ORLANDI ao ser identificado o "boato não é mais boato" (:137). Esses dizeres correm com ar de desautorizados mas tem fonte conhecida, profissionais (?!?) de comunicação e (in)gerentes que "plantam" a informação em alguns "laranjas" e esses, loucos por demonstrarem que são "amigos do rei" reproduzem o discurso. São informações sobre demissões principalmente e outras reduções mesquinhas, que têm como finalidade desestabilizar o grupo (e depois dá-lhes treinamento sobre trabalho em equipe!) e evitar reclamações e/ou reivindicações.

Outra questão a ser levantada é sobre o sujeito. Quem são os sujeitos e porquê eles atuam? Os sujeitos são os funcionários que, como dissemos, não encontram nos canais formais de comunicação maneiras de manifestação e não se sentem seguros para emitirem opiniões ou discutir questões por verem a possibilidade de retaliação por parte da empresa. Encontramos também no "boato organizacional" funcionários escondidos por vergonha de manifestar-se.

Quais as implicações do boato na vida organizacional? É possível afirmar que o maior problema é a desmotivação e um funcionário desmotivado pode representar queda na produtividade (a demanda está em alta mesmo!), maior número de acidentes de trabalho (não sabem usar os "EPs"!), produtos com defeito (dá-lhes treinamento sobre qualidade!), divulgação negativa (haja verba para trabalhar a imagem!), rotatividade (tem gente boa no mercado!) entre tantas outras implicações que refletem diretamente nos resultados da empresa.

A solução? Podemos dizer que é imprescindível pensar a comunicação de uma maneira democrática, participativa. Nesse sentido, entender o "boato organizacional" como a necessidade de estreitar a relação empresa-funcionário, ao contrário de apenas mal dizer-lo e criar canais de comunicação que possam atender aos vários públicos internos: produção, administração de nível médio, alta administração etc. Em tempos de alta tecnologia e globalização a solução pode estar no óbvio: comunicação intrapessoal, através de gerências com competência e habilidades para liderar pessoas. Por fim recorremos a BUENO (2003, p. 13), é preciso pensar a Comunicação Empresarial de forma estratégica, respaldada "em bancos de dados inteligentes, em um conhecimento mais profundo dos seus públicos de interesse, dos canais de comunicação", apoiando-se "em metodologias, em pesquisas," e "na necessidade imperiosa de dotar a Comunicação de um novo perfil: a passagem do tático para o estratégico" (:15).

## Bibliografia

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

ORLANDI, Eni Puccinelli. Discurso e Texto: formação e circulação dos sentidos. Campinas, SP: Pontes, 2001.

# A força da rádio-peão

Author: Fabio Camatari - 15 Abr

*Outro dia falei sobre o poder da fofoca no ambiente de trabalho. Agora é a vez da rádio-peão, pelo texto de Anne Dias para a revista Você S/A.*

*Por Anne Dias*

Quem nunca deu ouvidos à **rádio-peão** que atire a primeira pedra. Agora, cuidado. Muitas vezes ela é só um meio de propagação de fofoca. “A rádio-peão pode gerar prejuízos, porque dá mais atenção à fofoca do que ao trabalho”, diz Eliane Aere, 42 anos, diretora de RH da Ticket e que comanda 250 pessoas. Veja a seguir o que Eliane, que tem de lidar diariamente com a rádio-peão, pensa em relação ao assunto:

## **Como um executivo (de qualquer área) pode usar a rádio peão a seu favor?**

A rádio-peão existe em qualquer empresa. Ela deve ser usada para transformar o ambiente de trabalho o mais agradável possível. Sabendo que ela existe, o executivo deve conhecer quem são os formadores de opinião, quais as “pautas” mais abordadas e como ele deve utilizar a ferramenta a seu favor, como sua aliada. A rádio-peão é um canal não-oficial e oficioso. A empresa que consegue se equilibrar na comunicação não terá a rádio-peão como uma dor de cabeça. Será apenas uma manifestação natural e que jamais será extinta, pois é um processo humano se comunicar, interagir, comentar, concordar ou discordar de ações, palavras e atitudes.

## **E como os funcionários de um modo geral podem usar a rádio peão?**

O funcionário precisa estar atento às notícias veiculadas pela rádio-peão. Muitas vezes ele precisa checar se a informação divulgada é verdadeira ou não. O rumor atende ao que chamamos a uma condição natural do ser humano de querer saber o que está acontecendo e procurar meios para sua segurança. Já cansei de ver pessoas com crises profundas, estresse e sintomas péssimos de saúde por ouvirem notícias que não eram verdadeiras. A rádio-peão pode gerar prejuízos para a empresa, porque dá mais atenção à fofoca do que ao trabalho. E a solução para combater a fofoca parece simples: ser mais rápido do que ela, com uma comunicação interna eficiente e que tenha foco no trabalho.

## **Muitas vezes a rádio peão é mais rápida e eficiente do que os comunicados oficiais sobre demissões ou contratações. Por que isso acontece?**

Porque a notícia vaza em algum momento do processo: seja quando for desenhado o layout do comunicado ou quando ele for traduzido ou até durante sua aprovação. Neste trajeto, a informação passa por diversas áreas, diversas mãos. O importante é manter o sigilo, envolver poucas pessoas e ter um processo estruturado. A rádio-peão é uma realidade que não deve ser preocupação quando a comunicação entre todos na empresa, especialmente na direção, for clara, definida e sem segredos e meias-palavras. Toda vez que a comunicação acontecer assim, verdadeira e sem rodeios, a rádio-peão será um termômetro que não sinaliza febre, mas temperatura ambiente, normal e equilibrada.

## **A rádio peão atrapalha o trabalho do RH?**

Quando se fala em comunicação interna se fala em compromisso, comprometimento. Nisso não podemos deixar de comentar sobre o papel das chefias e gerências no processo. Elas são partes fundamentais e devem ser os primeiros a se preocuparem com a comunicação interna, não deixando a responsabilidade apenas a cargo do RH. A responsabilidade é de todos. Comunicar, clara e indistintamente, é uma obrigação da empresa, pois

assim pode tornar seus colaboradores comprometidos e engajados no objetivo da empresa. Até porque hoje, no mundo dos negócios, a palavra parceria é fundamental.

## Rádio-peão

A chamada “rádio-peão” funciona em uma frequência clandestina, porém mais do que institucionalizada. Qualquer que seja o perfil da organização, ela é a alternativa encontrada pelos agentes produtivos para burlar os procedimentos e disfunções burocráticas estabelecidos pela administração, promovendo um fluxo constante e irregular de informações das quais as fontes nem sempre são citadas.

O estabelecimento de políticas rígidas de regulamentação da comunicação interna pode ser identificado como o principal patrocinador desta atividade. A partir do momento em que a normatização percorre um caminho que se inicia no topo da pirâmide hierárquica e chega à base da organização de forma hipodérmica, os grupamentos sociais tendem a se organizar para compreender e questionar tais imposições. De fato, o estabelecimento de políticas de comunicação interna que conta com a participação estratégica daqueles que representam a massa tem uma tendência maior a ser aceita por todo o ambiente produtivo.

No entanto, é importante verificar que, por natureza do ser humano, tais procedimentos serão, naturalmente, burlados. Existe uma corrente de pensamento que diz que, por características intrínsecas, povos de origem anglo-saxã têm uma propensão maior a obedecer padrões, enquanto que os de origem latina têm na flexibilidade ou flexibilização um parâmetro de convívio.

Em suma, a busca por palavras nos grupos informais é da natureza do convívio em sociedade. Cabe à administração das organizações trabalharem com esta realidade a partir do prisma da produtividade. É fundamental que as políticas de comunicação interna contem com a participação da base e tenham, dentre suas premissas, o respeito à natureza destas instituições informais dos ciclos produtivos.

### **O impacto da comunicação nos funcionários.**

Gutemberg Leite

### *Uma comunicação bem estruturada e efetiva provoca impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores*

Não obstante todo o progresso tecnológico, é preciso levar em conta uma verdade fundamental. O homem, para produzir e sobreviver, necessita da comunicação. Comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar proporcionado a elas e mais produtivas elas serão.

Diante dessa perspectiva, as organizações modernas, de grande ou pequeno porte, devem orientar-se, lembrando que sua maior força produtiva, de muito mais valia do que suas máquinas, são seus funcionários. A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa ligação entre as pessoas é a comunicação.

Diversos sentimentos negativos podem surgir dentro da organização quando ela não se preocupa em criar um eficiente processo permanente de comunicação com os empregados. Um sistema ineficiente de comunicação pode causar frustração entre os funcionários por se sentirem, de certa forma, menosprezados; e ansiedade por se verem diante do desconhecido, o que acaba provocando medos e incertezas quanto à segurança no emprego.

Em um ambiente fechado de trabalho, no qual centenas de pessoas dependem da confiança que depositam umas nas outras para o cumprimento de suas tarefas, a existência de um quadro psicológico

negativo ou inseguro diminui a concentração e a motivação para o trabalho, provocando irritação e muito estresse em quem deve atender a programas rígidos de produtividade.

Hoje, a importância estratégica da comunicação nos negócios tornou-se tão grande que é muito difícil uma organização manter seus níveis de produtividade e lucratividade sem que se institua internamente um excelente processo de informação e diálogo com seus funcionários. A existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança.

Para ser eficaz, o processo de comunicação não pode ser tratado como algo sazonal. Ao contrário, precisará ser permanente, acurado, adequado ao contexto em que vivem os colaboradores. Ou seja, os empregados necessitam de uma comunicação "just-in-time", isto é, a informação certa, na medida certa e no tempo certo para executarem com êxito suas tarefas.

A propósito, é bom lembrar um conceito de Michael P. Levine e Wright Kozoles que, "quando os empregados são mantidos informados, tendem a se sentir mais satisfeitos com seus trabalhos, apresentam um moral de nível mais alto e são motivados a serem empregados produtivos". Como se vê, o impacto da comunicação sobre os empregados deve ser avaliado de maneira muito mais profunda e crítica para que as empresas atinjam suas metas em parceria com seus funcionários. Continua sendo verdadeiro afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado provoca impacto positivo no desempenho individual dos empregados.

## **A influência da Cultura Organizacional**

**Fabricia Pelegrini, Assessora de Comunicação da Anjo Tintas e Solventes**

A cultura de uma organização pode levá-la ao sucesso ou ao fracasso, pois muitas decisões de uma empresa são tomadas com base nas normas, valores e comportamentos que definem a identidade de uma organização, ou seja, a sua cultura.

Os profissionais precisam se sentir fazendo parte, precisam estar informados, encontrar espaço para mostrar suas idéias, motivados para crescer. Só se sentindo parte da cultura organizacional é que os profissionais conseguirão "vestir a camisa" da empresa.

A cultura de uma organização geralmente é criada pela diretoria de uma empresa para ser assimilada e entendida por seus funcionários. Por isso, a importância de realizar um estudo da cultura de uma empresa antes de desenvolver um plano de comunicação. Deve-se conhecer conceitos, filosofias, comportamentos esperados dos profissionais e devem ser comunicados de uma maneira que assimilem a mudança, que terá que ser implantada sem ameaças ou sem imposição, porque a mudança acontece tranqüilamente somente se o indivíduo aceitá-la.

É importante destacar que a cultura organizacional não é algo que se possa descrever detalhadamente, mas é percebida por um profissional que entra na empresa, por um cliente que vem visitá-la, por exemplo. Os que já fazem parte, muitas vezes não percebem o diferencial no dia-a-dia, somente quando conhecem outra empresa ou trocam experiências com pessoas que vivenciam outra realidade.

Se a cultura da empresa é ser inovadora, que está sempre buscando mudar para melhor, sempre criando, oferecendo novidades aos clientes, dando oportunidade aos seus profissionais, etc, o projeto de comunicação empresarial poderá ser desenvolvido mais rapidamente, pois será entendido e aceito mais facilmente. Já, se a empresa é conservadora, acredita que a "rádio peão" contamina a organização, que os profissionais apenas têm que obedecer, vê a imprensa como inimiga, etc, o processo de comunicação empresarial irá ser implantado mais lentamente, pois serão revistos conceitos, analisados e entendidos.

Se os diretores são pessoas que dão espaço para os funcionários poderem praticar a iniciativa, a criatividade e a liderança, quem tem estas características entrará no ritmo sem perceber e se sentirá motivado. Uma cultura organizacional moderna não é autoritária e paternalista, ela acredita no potencial do ser humano.

A maior dificuldade de uma empresa será manter uma equipe de alto nível em conhecimento, pois percebe-se que a tendência nas organizações é a gestão do conhecimento, onde os comunicadores, que acreditam em uma comunicação participativa, moderna, encontrarão espaço para desenvolver um trabalho diferenciado.

A comunicação empresarial deixa de ser uma atividade descartável, para se tornar estratégica, esse conceito cabe em empresas que tem a cultura voltada ao cliente, profissionais e comunidade não se preocupam apenas em oferecer produtos de qualidade, mas também prestar bons serviços, buscam a fidelização dos clientes, o comprometimento dos funcionários e a aceitação da comunidade. Quando a empresa apresenta esse tipo de cultura e essa cultura é desenvolvida, aceita e divulgada, com certeza será procurada por pessoas com boa capacidade profissional que querem trabalhar em um ambiente moderno e que valoriza seus colaboradores. Além disso, os veículos de comunicação também procuram empresas assim para servir de exemplo em reportagens com foco em meio ambiente, responsabilidade social, qualidade em produtos, entre outros temas. E o cliente confia no fornecedor, sabe que irá receber o produto no prazo, se tiver algum problema este será solucionado, sem contar na certeza que o produto é de qualidade.

Cultura empresarial e comunicação empresarial estão ligadas. Não dá pra pensar nas duas separadamente. A comunicação empresarial engloba público interno, clientes, comunidade, mídia e fornecedores. O plano de comunicação tem que se preocupar com todos esses segmentos, senão o seu desenvolvimento poderá falhar ou dificultar no meio do caminho.

O fortalecimento da marca, a divulgação institucional de uma empresa, muitas vezes é mais importante do que trabalhar na divulgação de produtos específicos, pois abrange os cinco públicos envolvidos. Uma empresa que desenvolve um trabalho de responsabilidade social é

muito mais simpática que aquela que não faz nada. É preciso divulgar o que se está fazendo, de uma forma que não se torne repetitivo e forçado.

Por tudo isso, acredito que o processo de comunicação empresarial sempre segue o "ritmo" das "normas e valores" da cultura organizacional.

## **O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação**

**Andréa Clara Freire Batista, graduada em Secretariado Executivo pela UCSAL e Relações Públicas pela UNIFACS, Mestre em Comunicação Social, Linha de Pesquisa Comunicação Empresarial e Mestranda em Administração, Linha de Pesquisa Gestão de Pessoas, ambos pela UMESP.**

### **Resumo**

A sobrevivência das empresas depende da adoção de uma atitude transparente diante dos públicos, sejam eles internos e/ou externos. Reconhecer a importância que os aspectos intangíveis vêm assumindo permite às organizações não só prever os problemas, mas corrigi-los antes que eles interfiram, estabelecendo um clima previsível e favorável. Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica que focou especialmente a ligação entre a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a comunicação empresarial, apresentando este tripé como essencial para o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, a cultura organizacional e a comunicação empresarial.

Empresas que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores, projetos, valorizando as pessoas. Apresentar claramente sua filosofia e missão econômica e social através da comunicação empresarial torna-se imprescindível.

Infelizmente ainda são percebidos, nas empresas processos comunicacionais fragmentados e sem modelo político de Recursos Humanos definido, configurando uma estrutura parcial de comunicação e a postura indevida no que se refere aos aspectos intangíveis e, sobretudo às pessoas.

Isso acontece, pois diversas tendências têm modificado e ampliado as maneiras de como é possível se comunicar com os públicos, sejam eles internos e/ou externos. Assim, tanto a gestão de pessoas, quanto a cultura organizacional e a comunicação empresarial vêm assumindo uma importância cada vez maior.

Frente a essas considerações, este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica que focou especialmente a ligação entre a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a comunicação empresarial.

Como afirma Bueno (2000; p.50), "a comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade".

Não há como negar a existência de uma grande defasagem entre a demanda das necessidades organizacionais, ao exigir um papel mais ativo dos colaboradores - comprometimento e envolvimento - e a realidade, que mantém padrões de controle - cartão de ponto, horário fixo, práticas remuneratórias e desempenho (rigidez e burocracia).

Destruir a idéia cristalizada da impossibilidade para a construção de objetivos comuns, ou seja, um sentido que busque a satisfação mútua da empresa e das pessoas só será possível através de comunicação.

Segundo Bueno (2000; p. 51), "a comunicação, portanto, potencializada pelas novas tecnologias, tem o condão de desencadear um processo, não controlável, que, ao instaurar desconfiância ou euforia, altera o ritmo das coisas, sintonizada que está com a volatilidade da 'nova economia'".

A comunicação da "nova economia" deve valorizar o destinatário que apresenta-se ativo, ou seja, ele elege o que quer saber e precisa ter a possibilidade de livre acesso à informação para absorver e compreender o conteúdo da mensagem.

Hoje, com a Globalização e as constantes mudanças, o elemento humano tornou-se o fator de importante diferenciação no mercado, passando a exigir resultados, estabelecer relação mais profissional e diferenciadora do desempenho individual.

A sobrevivência das organizações está atrelada à imprevisibilidade e as palavras de ordem são: agilidade e adaptabilidade. Este motivo aponta uma mudança na cultura organizacional, visando flexibilidade para aprender a lidar com as mudanças de forma totalmente nova.

A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para reconfigurar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é imperioso reconhecer o papel da cultura organizacional e a importância da comunicação empresarial.

Não se aceita mais que a gestão de pessoas seja comandada por grupos de poder que priorizem apenas as contingências da organização. Sendo assim construir diretrizes e instrumentos que assegurem a compreensão da situação em toda a sua extensão e profundidade enxergando a realidade em sintonia com a complexidade e as mudanças é a opção.

Para Dutra (2002; p. 44) "no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento".

As forças que existem concretamente numa organização são as pessoas, os respectivos negócios e a comunicação entre eles; tudo mais é consequência de como circula o fluxo de informações.

A partir desta discussão, reconhecer as características do modelo político de Recursos Humanos, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças, torna-se necessária antes da implementação.

Este modelo político de Recursos Humanos privilegia a dimensão política na organização, a incorporação da idéia de divergência e conflitos, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. O consenso, a igualdade e a diversidade de direitos dos membros da organização permeiam as relações sociais.

O desafio está em desenvolver uma cultura organizacional na qual as pessoas, vistas como responsáveis pela imagem da empresa, precisam ser motivadas e não controladas, e entendam que mudança é uma constante.

Só assim, haverá o comprometimento, o envolvimento e as pessoas passarão a agir de forma pró-ativa, influenciando na implementação de estratégias, sugerindo idéias para resolver e/ou evitar os problemas organizacionais.

As pessoas quando agem de forma reativa limitam a disseminação de uma cultura empreendedora, o envolvimento e o bom entendimento entre as várias áreas da empresa para realização dos objetivos a serem cumpridos.

A cultura empreendedora tem na liderança sua característica ao levar as pessoas a buscarem novas formas de fazer as coisas, trazendo contribuições indispensáveis para realizações da empresa.

Dornellas (2003; p. 16) afirma que "o comportamento empreendedor e a cultura empreendedora são como um pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e processos empresariais de forma mais integrada para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc." Assim, a comunicação é a ferramenta de mão dupla que liga as pessoas, pela via do contato pessoal. Por meio dela, as pessoas solicitam e obtêm o apoio para superar os resultados pactuados.

As pessoas adquirem um papel importante, pois, elas promovem a cultura organizacional e, conseqüentemente, a comunicação empresarial. A delegação de responsabilidades e autoridade é considerada o motor do crescimento das organizações e é através das pessoas que as coisas acontecem, mudam ou permanecem como estão.

Na verdade a comunicação permitirá o acompanhamento, a avaliação e o julgamento dos resultados. Por isso, deve envolver todos os indivíduos que direta ou indiretamente participem do processo, a fim de que todos possam compartilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer sua contribuição para o sucesso.

Por esta abordagem, as informações que fluem continuamente pelo sistema de comunicação mantêm a organização em permanente sintonia com os clientes - internos e externos - e com ela mesma como um todo.

Afinal, sem informações qualitativas e quantitativas, fidedignas e que cheguem no momento certo, o conhecimento se deteriora; a capacidade de desaprender, aprender e reaprender se embota; a liderança emigra em direção àqueles que saibam como obter a informação certa e tratá-la adequadamente.

A criatividade nos processos comunicacionais e mudança comportamental na análise dos consumidores, dos stakeholders, enfim, das pessoas é essencial, afinal é o cliente quem, de fato, detém o poder nas empresas, pois somente ele é capaz de transformar em riqueza os serviços e bens que lhe são oferecidos.

É preciso ter bem presente que esse tipo de usuário - o cliente - irá valorizar cada vez mais iniciativas que visem à produção sem desperdícios, à conservação do meio ambiente, bem como à promoção da saúde, da segurança e bem-estar dos consumidores, dos trabalhadores e da comunidade em geral. Assim, ao desenvolver propostas comunicacionais, as empresas devem levar em conta que o público externo é atingido por ações de comunicação e de valorização das pessoas, isto é, do público interno.

Ter uma gestão organizacional mais flexível e descentralizada implica em reconhecer o comprometimento das pessoas e, automaticamente, respostas mais ágeis e objetivas ao ambiente visando tornar a organização mais competitiva.

O quadro descrito acima exige uma cultura organizacional que permita às pessoas um papel ativo, de forma compartilhada com a organização, na qual a participação dos indivíduos envolvidos conceda privilégio aos processos em detrimento dos instrumentos.

A ênfase deve ser dada aos processos de consenso, através do diálogo e da análise de como trabalhar e pensar instrumentos e práticas de gestão, entendendo a organização como cultura.

Entender as organizações como cultura é reconhecer que "os padrões de cultura organizacional são a base para a interpretação, a valorização e o estabelecimento de todas as práticas sócias em uma organização, já que a partir destes padrões os seus membros organizam sua interação social". Vasconcellos (2004; p. 1)

A comunicação deve visar conseguir um efeito calculado sobre as atitudes e/ou comportamento do público visado, aliada à importância e ao valor da marca, da necessidade de posicioná-la estrategicamente e dos mecanismos utilizados para atingir os objetivos de comunicação que visam, fundamentalmente, buscar, informar e promover a percepção dos públicos em relação à empresa.

Sem dúvida, o cliente tem um destaque importante, mas as pessoas que executam as tarefas para a satisfação do cliente - os públicos internos - precisam ser reconhecidas. Como já foi mencionado anteriormente, elas são quem dão legitimidade ao produto e/ou serviço. Assim, o investimento não deve ser dirigido só para o que o cliente deseja, mas para quem realiza o que satisfaz o cliente.

Todavia, além do foco no negócio e no consumidor, a gestão deve buscar continuamente a melhoria da gestão de pessoas e dos serviços e produtos comunicacionais. Isso exige uma visão ampla e um controle e uma avaliação permanentemente dos resultados. Na busca da melhoria contínua, nem a gestão de pessoas, nem a cultura organizacional, nem a comunicação organizacional podem ser consideradas como áreas subjetivas e impalpáveis. Para obtenção de credibilidade, é necessário reconhecer a importância das pessoas, da cultura e do processo comunicacional.

O uso de instrumentos de medição do desempenho de cada atividade do fator humano e da comunicação, conforme sua natureza e grau de desenvolvimento, tornam-se imprescindíveis. Contudo, tanto na gestão de pessoas quanto na gestão da comunicação, um dos maiores desafios é medir os efeitos, tendo em vista a subjetividade que ambas as áreas apresentam. Assim torna-se imprescindível analisar com cuidado as ameaças e oportunidades do ambiente, ponderar suas forças e fraquezas, identificar as necessidades dos seus clientes - internos e externos - e planejar as ações com pragmatismo, levando em conta a disponibilidade de recursos financeiros.

Talvez esteja aí a necessidade de gestão compartilhada, em que a comunicação precisa estabelecer parcerias internas com áreas como Recursos Humanos, Informática, Financeira, dentre outras.

O estabelecimento de parcerias se deve ao fato de permitir trabalhar de forma conjunta em função do fortalecimento, dentre outros aspectos, da imagem institucional, evitando o desentendimento e a competição prejudicial.

O problema consiste no não rompimento do paradigma segundo o qual a comunicação é uma atividade incontrolável e imprevisível que aumenta a distância do foco nos resultados do negócio. O desafio das empresas envolve a democratização e a humanização dos processos organizacionais, tarefa não muito fácil.

O paradigma vitorioso é integrar as diversas áreas de uma organização, agir rápido, humanizar, reconhecer a importância dos aspectos intangíveis, em favor de novas demandas e propostas. Há que se reconhecer que uma empresa age em função de resultados objetivos. Os avanços da ciência administrativa revelam que a forma mais eficiente de atuar é buscar nos seus públicos internos o que eles têm de melhor a oferecer: criatividade e iniciativa. É preciso lembrar que as pessoas podem ser defensoras ou detratoras da organização, dependendo da forma como são tratadas e da consideração que recebem quanto às informações que são disponibilizadas.

Trabalhar a comunicação é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade para perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência e sim constantemente.

Manter a credibilidade das pessoas na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado, ou como é denominado atualmente, colaborador.

Analisar o perfil das relações afetivas, emocionais e profissionais entre a empresa e os empregados nem sempre é um objeto de investigação sistemática por parte das empresas. Assim como fornecer, obter e utilizar informações adequadas, no momento certo, saber ouvir ou ler opiniões, bem como transmitir com precisão o pensamento, por meio da fala ou da escrita.

Um fator indiscutível de sucesso nos processos comunicacionais é dar às pessoas uma importância igual a todos os demais assuntos e saber que à frente do desenvolvimento empresarial estão as estratégias de comunicação estruturadas e identificadas com o ambiente de negócio.

O estabelecimento do diálogo com as pessoas na organização e a preocupação com sua satisfação representa uma posição moderna no tratamento entre "quem produz" e o "dono da produção". Muitas empresas já estão atentas à criação e desenvolvimento de programas sociais internos nas áreas de saúde, higiene, segurança, treinamento, esporte, lazer cultura, seguridade, dentre outros, mas os números ainda são reduzidos.

O desempenho da comunicação empresarial é fundamental para que as pessoas se comprometam com o sucesso da empresa. Um dos motivos para isso é estabelecer canais de comunicação que divulguem os objetivos e metas da organização, com autonomia para que seja exercitada as escolhas e as opções das pessoas com ética e transparência.

A comunicação é um mecanismo da ideologia empresarial que visa obter, junto às pessoas, objetivos pré-determinados. Questiona-se e condena-se a direção única dos meios indiretos de comunicação: eles apenas informam sem saber se chegam até o público alvo ou se são e como são decodificados.

Um fato a ser destacado é que, freqüentemente, processos comunicativos deliberados trazem monumentais desenvolvimentos e mudanças. Também é verdade que um grande número de esforços de comunicação falham, pois eles dependem de uma série de condições e circunstâncias tais como: fidelidade da mensagem, habilidade e experiência do comunicador, linguagem adequada, nível de importância que é dado aos processos comunicacionais e, principalmente, a ausência de uma comunicação interna participativa e coerente entre o discurso e a prática cotidiana da empresa.

O entendimento do novo cenário oferece à comunicação empresarial, por um lado, uma chance inigualável de afirmação e do outro, sérios desafios à atividade, como por exemplo: atrelar, definitivamente, a comunicação aos objetivos estratégicos da organização, aproximar dos seus clientes internos e atuar de forma integrada das outras funções da empresa. Assim, é fundamental incorporar novos valores, novos processos de gestão e sobretudo, novas formas de relacionamento com a sociedade.

Em uma organização, quando o objetivo é informar, a tonalidade de sua comunicação deve destinar-se a criar uma atmosfera racional e prática. A melhor maneira de implantar esse modelo é através de um clima de serena credibilidade.

Merece destaque a importância da pesquisa de clima organizacional como um instrumento de auxílio à gestão administrativa. Também seria útil lembrar que o estudo de clima organizacional se constitui em um excelente canal de comunicação entre os níveis organizacionais mais altos e os demais existentes na empresa, tendo em vista o avanço das novas tecnologias de comunicação. Compreender e entender o clima organizacional ajuda a descrever as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas.

O estudo do clima organizacional agrega um conjunto de atributos específicos, que caracterizam uma organização e que estão percebidos diretamente pelos seus membros, mas não definidos, tendo em vista seu caráter dinâmico. A pesquisa de clima vai refletir o modo como a empresa lida com seus colaboradores, influenciando o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, a cultura organizacional e a comunicação empresarial.

Os produtos criados pelas empresas têm influenciado e caracterizado o atual estilo de vida do homem contemporâneo. Assim podemos dizer que o poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do colaborador e para a eficácia global dos programas comunicacionais.

A comunicação empresarial é a maneira mais eficiente de agregar valor ao serviço que se presta, para dentro e fora da empresa. Um plano de comunicação resulta do profundo conhecimento da empresa e de sua realidade de negócio, conjugado à criatividade e ao domínio das modernas técnicas da comunicação. Portanto, o plano de comunicação deve envolver as pessoas e conter soluções para enfrentar os desafios impostos pelo cenário competitivo.

### **Considerações Finais**

Embora as pessoas e o processo de comunicação sejam imprescindíveis para qualquer organização, o fato de existir uma política de Recursos Humanos e uma comunicação empresarial formalizada, não garantem que todos os problemas da empresa sejam resolvidos.

O aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, quer interna ou externamente, sofre interferências e condicionamentos variados dado o volume, os diferentes tipos de comunicações existentes e a confiabilidade das informações divulgadas.

Para as empresas sobreviverem aos desafios será necessário não só a adoção de uma política bem definida de Recursos Humanos e uma estrutura de comunicação profissionalizada e integrada ao processo de decisão, como também, a incorporação de novos valores, processos de gestão - incluindo a importância das pessoas e uma constante avaliação dos efeitos comunicacionais.

Outro ponto a ser considerado são as novas formas de relacionamento com a sociedade, após a aceitação do neoliberalismo, assumindo de forma plena a responsabilidade social, isto é, realizando projetos com sustentabilidade, definido verba e fazendo o acompanhamento e ajustes necessários com governança corporativa - alinhamento das ações com a estratégia de negócio da organização.

É preciso não somente prever problemas, mas corrigi-los antes que eles interfiram e estabeleçam um clima previsível e favorável. Um dos melhores instrumentos de que dispõem as empresas para antecipar-se ao curso dos acontecimentos é investir nas pessoas e nos processos comunicacionais.

Sendo assim, faz-se necessário que a organização apresente uma proposta transparente de intenções através de uma cultura organizacional que dissemine o que se espera dos colaboradores, através de uma comunicação simples, clara e coesa com os interesses da empresa por meio de respeito ao contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas. Esses são os desafios com que se defrontam hoje os administradores. Com isso ganha força a necessidade das pessoas, da cultura e da comunicação reconhecendo este tripé como fundamental para o sucesso da organização.

Este trabalho apresentou um embasamento teórico sobre a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a comunicação empresarial, apontando com ênfase na necessidade da interrelação das respectivas áreas, tudo isto com intuito de que este estudo se constitua em uma base de referência para futuras pesquisas.

### **Referências Bibliográficas**

- BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. Revista IMES - Comunicação, ano I, nº 1, jul/dez 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. Revista Comunicação & Sociedade, nº 32, p. 12-28, 2001.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica. In.: WOOD JR, Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 31-37.
- DORNELLAS, José C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- NASSAR, Paulo. Tudo é comunicação. São Paulo: Lazuli, 2003.

VASCONCELLOS, Isabella et all. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. RAE eletrônica, v. 03, nº 01, art.11, jan/jun/2004.