

Estratégias de comunicação nas modernas organizações

Gaudencio Torquato

Universidade de São Paulo

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incurrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macroambiente.

Com o objetivo de ajudar os dirigentes de estruturas de comunicação a direcionar o planejamento estratégico de seus programas de comunicação, apresentamos uma tentativa de leitura do sistema ambiental, identificando algumas condições que influem decisivamente sobre os rumos das organizações. A seguir, e sempre em função das condições relacionadas, estabelecemos 15 (quinze) estratégias para a comunicação empresarial.

I. CONDIÇÕES MACROAMBIENTAIS QUE CERCAM AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

1. *Crescimento vertiginoso do espaço de interdependência*

O sistema organizacional, para um aperfeiçoamento equilibrado e expansão, exige, cada vez mais, intercâmbio com outros sistemas: político, social, cultural, tecnológico. A empresa é uma entidade coletiva, não uma ilha isolada do macroambiente. A interdependência ocorre não apenas ao nível nacional, mas internacional.

2. *Agudização das relações sociais*

Em decorrência da crise que assola a sociedade mundial, crescem as tensões sociais e os conflitos de grupos, aumentando a sensibilidade ambiental e polarização política. As insatisfações passam a simbolizar as novas relações sociais.

3. *Despertar de consciência do cidadão — auto-sugestão técnica*

Em conseqüência, os cidadãos adotam posturas mais participativas, questionando os deveres do Estado, abrindo reivindicações, libertando o discurso. Surge o conceito da auto-sugestão técnica, pelo qual o indivíduo assume sua

individualidade, determina seus padrões de vida e estabelece meios para segui-los.

4. *Multiplicação dos grupos de pressão*

A nova consciência direciona o esforço individual para o sentido da participação. Os grupos de pressão cristalizam os sentimentos e constituem o cavalo de batalha da nova classe. O escopo de tais movimentos está centrado no desejo de maior participação na obra do desenvolvimento, maiores conquistas por categorias e melhor distribuição das riquezas e bens.

5. *Crescimento econômico cede lugar ao conceito de desenvolvimento*

O conceito de crescimento, voltado exclusivamente para o lucro, dá lugar ao conceito de desenvolvimento integral, completo, onde aparece o homem, como agente, meio e fim do processo econômico. A nova cartilha da empresa abre espaço para o desenvolvimento dos recursos humanos.

6. *Melhores arranjos para a idéia de responsabilidade social*

A responsabilidade social deixa de ser uma panacéia, para se constituir na mola de programas de grande envergadura social. Tais programas vêm se respaldar no conceito da empresa como bem social, voltada para os fins mais nobres da sociedade. A empresa é apenas fonte de lucros.

7. *Influência da tecnologia sobre as relações sociais*

Os novos meios tecnológicos, ao lado dos benefícios relacionados à produtividade, criam situações de conflito, trazendo um feixe diferente de linguagens e padrões, liberando mão-de-obra e energia e, por conseguinte, ditando novos comportamentos grupais.

8. *Aumento das conquistas trabalhistas*

A interdependência mundial e a homogeneização de sistemas codificam um novo discurso, que passa, rapidamente, um código de exigências. As mais modernas conquistas trabalhistas do mundo ocidental atravessam fronteiras e invadem o espaço organizacional — redução da jornada de trabalho, participação nos lucros da empresa, participação no processo decisório, aumentos mais rápidos de salários, aumento dos benefícios etc.

9. *Fisionomia diferente do empresariado*

O empresário tradicional, que herdou a empresa, e que se caracteriza pela postura paternalista do "eu mando", cede o lugar ao empresário que descentralizou e contratou profissionais, ficando na posição mais alta de Presidente do Conselho de Administração. Recentemente incorpora-se ao cenário o mais novo exemplar do empresário — que dirige a empresa, não se afasta do dia-a-dia, contrata profissionais e que conduz a empresa, orientado por uma filosofia de integração aos interesses maiores da nação.

10. *Crescimento do profissionalismo das categorias dirigentes*

Aumenta o número de executivos competentes nos quadros organizacionais. Cresce a concorrência por cérebros e a gestão empresarial passa a assumir a configuração de uma batalha de competência, visões e qualidade técnica.

11. *Maior flexibilidade nos modelos de gestão*

Morrem os modelos fechados, os pacotes organizacionais limitados. Os desenhos de organogramas e os parâmetros de desenvolvimento organizacional adaptam-se a culturas específicas, contingências internas e situações estruturais. Com maior flexibilidade, as organizações ganham agilidade e podem tomar decisões mais rápidas para correções de situações e estabelecimento de patamares e metas.

II. NOVAS NECESSIDADES ESTRATÉGICAS PARA A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1. *Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada*

A comunicação empresarial não envolve apenas as formas, os recursos e os canais da comunicação coletiva — RP, jornalismo, propaganda, editoração, identidade visual, sistemas de informação. Abarca as comunicações humanas, interpessoais, grupais. Abrange as comunicações administrativas — os fluxos, as redes, o volume de papéis normativos, os climas sócio-organizacionais. Integrar tais circuitos, torná-los sinérgicos — é a principal estratégia dos novos tempos.

2. *Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação*

O equilíbrio do sistema organizacional depende do correto e adequado posicionamento dos fluxos de comunicação: para o meio ambiente e para o ambiente interno. E, dentro desses sistemas é imprescindível o ajuste entre os fluxos descendente, ascendente e lateral. Com preocupações para o fluxo ascendente, exigência das novas posturas sociais e para o fluxo lateral, de coordenação.

3. *Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial*

O desajuste é patente na maioria das empresas. O marketing institucional está completamente isolado do marketing de produtos comerciais. No entanto, ambos pertencem à mesma organização, apresentam manifestações da mesma empresa e possuem linguagens freqüentemente diferentes. Tentar torná-los simétricos, congruentes, harmônicos significa aumentar a redundância, racionalizar a linguagem, economizar custos e fazer com que a imagem que passe para a opinião pública se torne igual a identidade que se quer projetar.

4. *Valorizar e enfatizar canais participantes de comunicação*

Um dos principais problemas da comunicação empresarial tem sido o grande volume de informações que descem para os níveis inferiores da organização e que não são avaliadas e controladas. A estratégia da ativação de canais participativos é adequada para fazer o contraponto. Tais canais constituem a garantia de maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento e concordância. CCQs, caixas de sugestões, prêmios de produtividade, concursos internos, reuniões de brainstorming e brainwriting, conselhos participativos, criação de entidades associativas — exprimem algumas formas de participação comunicativa.

5. *Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa*

A identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão uma personalidade à empresa. A imagem é o que passa para a opinião pública. A imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue. Identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza. O momento aconselha ao estabelecimento de metas, valores, objetivos clarificados, que darão transparência e vigor à imagem.

6. *Criar uma linguagem sistêmica e uniforme*

Uma empresa possui inúmeros canais e formas de comunicação. A crise da sociedade, os conflitos, a tecnologia, a concorrência, a multiplicidade de recursos de comunicação, postos à disposição dos públicos de uma empresa — sejam internos ou externos — aconselham que se procure preservar uma

linguagem única. Em termos concretos, isso significa estabelecer condições para uso e desenvolvimento de canais de comunicação, com a indicação de sua periodicidade, linguagem, conteúdos, forma etc.

7. *Valorizar o pensamento criativo*

Na empresa, existe uma permanente emulação entre o pensamento criativo, formado pelos executivos com maior nível de abstração e o pensamento quantitativo, formado pela competência técnica dos executivos financeiros ou de áreas eminentemente técnicas. O momento privilegia aqueles que detêm maior grau de sensibilização, o que confere *status* elevado aos profissionais mais criativos. A abstração é fundamental nas organizações. Sem se esquecer de que o nível de abstração deve ser testado, conferido, analisado e compatibilizado aos níveis quantitativo-técnicos. Os projetos de comunicação podem, de alguma forma, estimular o pensamento criativo das empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.

8. *Acreditar na comunicação como um poder organizacional*

A postura tradicional do empresário é a de considerar algumas formas de comunicação como concessão paternalista. A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concórdia. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento, não como despesa.

9. *Reciclar periodicamente o corpo de profissionais*

O ajustamento das estratégias de comunicação numa empresa dependerá da maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura reflexiva, domínio de técnicas de comunicação, nível de abstração, conhecimento de técnicas de administração, entendimento integrado da organização, nível de percepção do macroambiente. Ora, tais qualidades se desenvolvem com um programa de reciclagem de conhecimentos, com a volta aos bancos escolares, cursos extracurriculares, de pós-graduação, seminários intensivos etc. O momento sugere privilegiar o generalista para o comando e o especialista para a execução.

10. *Investir maciçamente em informações*

Nunca se conseguiram tantas informações quanto hoje. A sociedade tecnológica é devoradora de dados e informações. Pode-se inferir que o consumo de informações por metro quadrado em uma empresa atesta seu grau de conhecimento e seu nível tecnológico e profissional. Os sistemas de comunicação, nos próximos anos, devem privilegiar os chamados sistemas de informação, que suprirão os níveis gerenciais e decisórios para a tomada de decisões. Tais programas deverão se preocupar não apenas com dados de natureza quantitativa como com informações qualitativas.

11. *Ajustar os programas de marketing social ao contexto sociopolítico*

Entenda-se por marketing social o esforço deliberado da empresa em projetar externamente seu ideário, com vistas à promoção de campanhas de alto cunho social. Nesse sentido, uma das regras do marketing é a lei da oportunidade, que aconselha ajustar os programas de caráter institucional ao contexto sociopolítico, selecionando-se (lei da seletividade) os públicos e os conteúdos. Conseqüência dessa postura será o ajuste nos outros tipos de propostas do composto do marketing institucional, como o marketing cultural (lazer, comportamento, esportes, obras artísticas, educativas etc.).

12. Valorizar os programas de comunicação informal

A comunicação informal é a alma da empresa, a comunicação formal, o corpo físico. Valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se na estratégia de ajustamento do socioclima interno. A expressividade dos grupos de uma empresa depende da política de comunicação voltada para a informalidade. O índice de proibições nessa área deve refluir, até porque a comunicação informal é um dos grandes instrumentos de controle e avaliação. A rigor, usando-se a imagem do mercado, as "rádios-peão" só se constituem em ameaças, quando uma empresa só quer sintonizar "rádios-culturas" e TVs-educativas oficiais, que, no geral, primam pelo excesso de formalismo autoritário e uma programação exaustivamente monótona.

13. Assessorar, não apenas executar programas de comunicação

As tarefas dos profissionais de comunicação, nos próximos anos, repararão, adequadamente, as funções de assessoria dos serviços executivos. Tal fato ocorrerá pela necessidade dos empresários em ouvir mais de perto os intérpretes do meio ambiente (interno/externo). Os técnicos de comunicação serão os melhores intérpretes e, na tarefa de assessoria aos altos níveis executivos, terão suas funções mais valorizadas e prestigiadas. Para tanto, será necessário entender-se a comunicação em seu conceito maior — de planejamento nas formas de projeção do conceito de uma empresa, de execução de tarefas técnicas e de leitura dos ambientes externos e dos comportamentos psicossociais.

14. Focar a comunicação para prioridades

Escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados — eis alguns aspectos vitais de um planejamento estratégico da comunicação empresarial. Esses ajustes darão aos programas mais racionalidade e objetividade, se traduzirão numa maior economia de custos e redundarão em resultados mais palpáveis e imediatos. Quando não se tem idéia dos alvos e objetivos, a programação será frouxa, difusa, inconsistente e pouco transparente. Os programas de comunicação não se justificam e os profissionais estarão ameaçados em seus empregos.

15. Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações

Em muitos casos, a chamada estratégia de *low-profile* em comunicação é sinônimo de incompetência, medo ou covardia. Quando os ambientes internos são instáveis, quando o contexto é muito sensível, os profissionais da comunicação se encolhem, na postura de salvar o emprego, mas sob o argumento de que a empresa não pode ser submetida ao fogo cruzado dos meios de comunicação. O contexto social mudou. O fechar de portas é coisa do passado. A verdade, no entretanto, de idéias, acaba sempre aparecendo. Nesse sentido, a postura do encolhimento acaba sendo grande argumento para os ataques. Ademais, em momentos de crise, para continuar aparecendo e permanecer projetando um conceito, a empresa necessita utilizar-se da comunicação. Ter coragem para assumir riscos, estabelecer programas inovadores e inteligentes de comunicação e procurar defender vigorosamente pontos de vista avançados — devem ser metas dos profissionais que querem fazer a história de uma empresa, não apenas passar por sua história, como se fossem meros acidentes de percurso.

COLÓQUIOS INTERCOM

Mensalmente, a INTERCOM convida um dos seus associados ou outros pesquisadores do país ou do exterior para debater questões emergentes no âmbito da pesquisa sobre comunicação e cultura. É um espaço aberto para a troca de experiências entre os pesquisadores que trabalham em áreas afins e um momento de reflexão científica, política e social.

Programação para 1985:

Outubro

Convidado: Jesus Martin Barbero (Universidade de Cali - Colômbia)
Tema: Telenovela e Imaginário Popular na América Latina

Novembro

Convidado: Regina Festa (Instituto para a América Latina — IPAL)
Tema: Sandinismo e Comunicação na Nicarágua

Dezembro

Convidado: Luiz Fernando Santoro (ECA-USP)
Tema: Vídeo e cinema em Cuba

Informações sobre datas, horários e reservas de participação: Secretaria da INTERCOM — Rua Nicolau de Souza Queiroz, 478 — Vila Mariana — São Paulo — ou pelo telefone: (011) 571-5076.