

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quem se comunica se trumbica!

Na era da retribalização digital, a comunicação organizacional ganha importância estratégica



Artur Roman

Gutenberg caminhava feliz pelas ruas de Mogúncia, pequena comunidade localizada na região européia da atual Alemanha. Ele havia conseguido um empréstimo para financiar seu projeto: a construção de uma prensa manual para a publicação de alguns exemplares da Bíblia. Mal imaginava Gutenberg as mudanças que sua invenção genial desencadearia no mundo. Estamos em 1457. Iniciava-se a era que seria conhecida séculos depois como “modernidade”. Nascia, a partir daí, o livro, o leitor, a preocupação com a alfabetização, o desejo de aprender e uma nova fase na história da humanidade. O mundo não seria mais o mesmo depois de Gutenberg.

Em 1957, quinhentos anos após esse maravilhoso trabalho, quando a recém-criada Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE) recebia seus primeiros alunos, estreava na antiga TV Tupi um programa de auditório que entraria para a história da televisão brasileira: a discoteca do Chacrinha. O programa era comandado por Abelardo Barbosa, o Velho Guerreiro, que ficaria famoso pela maneira descontraída e debochada de conduzir o programa, e também por suas frases antológicas, como: “Quem não se comunica, se trumbica”.

Nestes últimos 45 anos, período em que a FAE se consolida como instituição de excelência na área de educação superior, muitas empresas se trumbicaram e outras tantas se trumbicam ainda, porque acreditam que basta apenas se comunicar. É certo que as empresas, e também os homens, precisam se comunicar, mas, nesse comunicar-se, estarão sempre correndo o risco de se trumbicar, se não administrarem muito bem os seus discursos. Isso significa que as empresas devem cuidar quando se comunicam com seus públicos de relacionamento (*stakeholders*). Temos visto verdadeiros crimes contra a imagem de empresas por conta de uma visão ingênua, quando não irresponsável, com relação à comunicação organizacional.

Temos visto verdadeiros crimes contra a imagem de empresas por conta de uma visão ingênua, quando não irresponsável, com relação à comunicação organizacional

Muitos empresários ainda não se deram conta de que a comunicação agrega valor e contribui para manter a empresa no mercado. E pode também afundá-la. Não é fácil recuperar um arranhão na imagem da empresa. E não adianta dizer que o brasileiro tem memória curta. Os concorrentes têm boa memória e se aproveitam de qualquer oportunidade para ampliar seu espaço no mercado.

Vizinhos do mundo

Em 1962, quando o Brasil conquistava o bicampeonato de futebol, e a FAE ampliava a oferta de vagas em seus cursos, McLuhan apresentava sua grande obra sobre o fim da **Galáxia de Gutenberg**. Afirmava o pensador canadense que a era inaugurada pelo gênio de Mogúncia teria poucas chances de sobreviver numa **aldeia global** que então se constituía, movida pela força das imagens e das telecomunicações.

Quando McLuhan delineou a sua visão, na década de 1960, a Internet ainda não existia. Hoje, vemos que, em vez de uma aldeia global, temos milhões de aldeias que se articulam na transversalidade da divisão política dos países. É possível participar de tribos virtuais e compartilhar idéias via Internet, ignorando as fronteiras geográficas. As redes interativas de computadores integram virtualmente pessoas, estejam elas em diferentes continentes, diferentes andares de um mesmo edifício ou em diversas salas de um mesmo escritório.

As redes estão se espalhando pelo mundo, criando novas formas de comunicação, promovendo mudanças nas relações e alinhando um novo tecido social. Graças a esse processo, que denominamos de retribalização digital, as possibilidades de interação comunicacional se ampliaram em uma dimensão nunca antes pensada pelo homem. A telemática (telecomunicações mais informática) nos tornou vizinhos do mundo.

A empresa em rede

Em 1998, a FAE comunica ao público seu posicionamento como escola de negócios, adotando o nome de FAE Business School. Nesse mesmo ano, nos EUA, o sociólogo espanhol Manuel Castells lança os três densos volumes de *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Paz e Terra).

Castells discute as novas formas organizacionais da economia informacional, afirmando que, na era da retribalização digital, as redes são componentes fundamentais, pois são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global. A integração em redes tornou-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial, pois possibilitou interligar toda a cadeia de valor: empresas, trabalhadores, fornecedores e consumidores, ajudando as organizações a superarem problemas de coordenação e controle.

Quanto maior o número de níveis hierárquicos, pior a qualidade da comunicação em uma organização. Graças às redes informatizadas de comunicação, as mensagens contornam as disposições hierárquicas, mostrando a obsolescência de modelos organizacionais recheados de instâncias repassadoras da informação. O *e-mail* facilita a transmissão de mensagens, diretamente da administração superior das empresas aos trabalhadores de sua base produtiva e vice-versa. O correio eletrônico, portanto, questiona a linearidade unidirecional do fluxo informacional, modelo que interessa às estruturas rigidamente hierarquizadas, tributárias à cultura gutenberguiana.

Além da oralidade e da escrita

A cultura gutenberguiana fixou nossos olhos nos livros e nos tornou verbocêntricos. Reduzimos as possibilidades de comunicação à oralidade e à escrita. Na era da retribalização digital temos que erguer os olhos dos textos escritos, das normas e das regras, e perceber todas as possibilidades de comunicação que existem ao nosso redor. O homem tipográfico foi substituído pelo homem digital, multimídia. É necessário termos uma concepção adequada do que é comunicação, para perceber e entender toda a complexidade constitutiva dos processos comunicacionais.

Comunicação é mais do que transferência de informação de um emissor para um receptor. É um processo dialógico, vivo, complexo e dinâmico, no qual as pessoas estabelecem relações de afeto, ódio, amor, medo, solidariedade, hostilidade, etc. Comunicação integra múltiplos modos de expressão, resultantes das variadas possibilidades de manifestação do ser humano e de sua necessidade de estabelecer relacionamentos. Essas formas comunicacionais transcendem a oralidade e a escrita, como o gesto, o olhar, a mímica, o espaço interindividual e até mesmo o silêncio.

Comunicação de marketing

A empresa administra sua imagem através do gerenciamento integrado de seus textos discursivos, o que compreende toda possibilidade de relacionamento da empresa com seus públicos. E como ocorrem os processos de comunicação, ou seja, os processos de estabelecimento de relações nas empresas?

A empresa se comunica com ações e não apenas com palavras, o que compreende, além da fala dos representantes institucionais, o vestuário do mais simples dos funcionários, passando pela arquitetura dos prédios, pelo *layout* dos ambientes, pela expressão dos atendentes, pelos memorandos, material publicitário, jornal mural, correspondências a clientes, gravações em secretária eletrônica, embalagens, SAC etc., e muitos outros textos e contextos capazes de estabelecer relacionamentos com os seus *stakeholders*. Esses elementos discursivos devem ser organizados de forma pertinente e coerentemente ligados à estratégia da empresa, pois, antes de qualquer funcionário dirigir a palavra ao cliente, uma imagem dessa organização já está sendo constituída na consciência desse cliente, a partir de contatos anteriores com os textos não-verbais produzidos pela empresa.

Mas isso não é marketing? Sim, é comunicação de marketing. Na era pós-industrial, as áreas funcionais nas empresas se interpenetram. Não podemos mais alimentar conflitos umbiguistas nas disputas por espaços de poder. O cliente é volúvel e a concorrência está atenta! Temos que ser cooperativos internamente para sermos competitivos no mercado. Marketing, Comunicação e RH são parceiros em toda empresa sintonizada com a contemporaneidade.

Para produzir ações e discursos coerentes com as estratégias organizacionais, as organizações devem ter bem claro quem são os seus públicos de relacionamento. Quando Chacrinha dizia, equivocadamente a nosso ver, “quem não se comunica se trumbica” sabia muito bem quem era seu público-alvo e o efeito que teria essa afirmação junto a esse público. A frase não era dirigida a profissionais ou pesquisadores de comunicação organizacional.

Para não se trumbicar

Se o empresário não quiser se trumbicar deve estar atento às dimensões éticas e estéticas da comunicação. A permanência da empresa no mercado depende da administração competente dessas duas dimensões.

A **dimensão ética** diz respeito aos discursos e às ações produzidas pela organização, que devem estar coerentes com um conjunto de valores que a sociedade decidiu considerar como justo, correto e honesto. A **dimensão estética** diz

respeito a uma práxis organizacional comprometida com a imagem que se quer construir e fixar junto aos seus públicos de interesse.

Empresas participam de encontros sobre responsabilidade social, mas deixam de recolher o FGTS de seus funcionários. Outras se envolvem em programas de voluntariado, promovendo a distribuição de brinquedos para crianças carentes, mas pagam um salário que não permite ao seu funcionário comprar um brinquedo para o filho. Essas empresas estão comunicando com essas ações que não têm compromisso ético com a sociedade.

Não adianta dizer que o cliente está em primeiro lugar e colocar atendimento telefônico com uma secretária eletrônica repetindo, em vão, que “a sua ligação é muito importante...”. Não adianta divulgar o 0800 do Serviço de Atendimento ao Cliente e colocar telefonistas despreparados para atender

as ligações. Não adianta veicular maravilhosas campanhas na TV e colocar vigilantes carrancudos na porta de sua empresa para receber o cliente. Esses equívocos, como uma fachada descuidada, sinalização precária, vitrines mal arrumadas, entre outros, referem-se à dimensão estética da comunicação.

Embora não seja possível identificar uma receita única de políticas de comunicação nas empresas de sucesso, existe algo comum em todas elas: a comunicação organizacional é tratada como área estratégica e localiza-se administrativamente ao lado da direção da empresa. E por que deve estar no nível estratégico? É necessário um olhar sistêmico, de conjunto, para que se desenvolvam políticas de comunicação sintonizadas com os direcionamentos estratégicos da organização e que tragam equilíbrio entre os interesses da empresa e os de seus públicos de relacionamento.

Afeto e reconhecimento

A comunicação articula e integra as diversas partes da organização e a mantém estruturada. A qualidade desses liames, por sua vez, é resultado da administração inteligente dos processos interacionais das pessoas que compõem essa organização. Não basta, porém, considerar os relacionamentos administrativos entre “caixinhas”

Nas empresas de sucesso, a comunicação organizacional é tratada como área estratégica e localiza-se administrativamente ao lado da direção da empresa

componentes de um organograma. Mais do que isso, implica reconhecer que uma organização é constituída pela interação dos funcionários que ocupam essas “caixinhas”, e que essa organização é definida pelas ações conjuntas desses funcionários.

Comunicação interna não se resume aos veículos de comunicação tradicionais como jornais, murais, correio eletrônico, etc. Processos de comunicação interna acontecem na empresa em todos os seus recantos. A empresa se comunica e estabelece relações o tempo todo com seus funcionários e de várias formas. Uma política de RH comunica, um modelo de tecnologia comunica, um plano de metas comunica, uma política de cargos e salários comunica.

As organizações se ocuparam tanto em irradiar os valores positivos da produtividade e da qualidade, que, em termos existenciais, estão dramaticamente vulneráveis. A sofisticação tecnológica não suprimiu o desejo de afeto. Assim como Gutenberg, no final do século XV, buscava reconhecimento por sua maravilhosa invenção, os trabalhadores do terceiro milênio também têm essa demanda. As carências continuam as mesmas, e também os sentimentos que comovem as pessoas. A empresa tem que comunicar aos funcionários, com gestos, palavras e ações que lhes digam que seus esforços estão sendo valorizados pela empresa.

Muitos gerentes, com a ilusão autoritária de que são senhores únicos dos discursos, inibem a expressão dos funcionários. Impedidos de se manifestarem, os trabalhadores buscam outros espaços, como o *e-mail*, que favorece a comunicação desinibida e clandestina. Essa possibilidade se manifesta na proliferação incontrolável de mensagens eletrônicas consideradas “inúteis”, que não tratam diretamente de assuntos relacionados ao negócio da empresa. São temas variados, tratados de forma descontraída, divertida e bem humorada, circulando nas redes corporativas. Essas histórias, piadas, brincadeiras, mensagens lúdicas, piegas, sentimentais, motivadoras que circulam nos *e-mails* são

expressões legítimas da dinâmica da vida organizacional.

Antes de se controlar a produção de mensagens que não apresentam aderência imediata aos negócios da empresa, devem ser lançadas lentes adequadas nessa profusão de *mails* e buscada a sua significância. Se os funcionários se comunicam clandestinamente nas redes corporativas, correndo o risco de se trumbicarem, é porque a organização não lhes oferece espaços apropriados à expressão de seus sentimentos.

Rede tribal

Há 100 anos, o Padre Franz Aüling voltava de Curitiba para a Alemanha e deixava a escola, que fundara, para os freis franciscanos administrarem. Dizem que o Padre Franz chegou à Alemanha antes da carta que enviara um mês antes, avisando seus parentes da viagem. Hoje, a FAE, que nasceu em 1896 como Escola Popular Alemã Católica, em minutos envia mensagens eletrônicas aos seus milhares de alunos. Para apoio ao processo de ensino-aprendizagem, oferece uma sala virtual de estudo, para interação, via Internet, entre professor e aluno.

Escola em rede, empresa em rede, sociedade em rede. Se, de nossa parte, desejamos o direito tribal de descansar algumas horas em uma rede, protegidos pela sombra de um arvoredor, temos que colocar a tecnologia da informação a nosso serviço, com a consciência de que quem se comunica pode se dar mal,

sim, mas também pode se dar muito bem, pode se apaixonar, se emocionar... Afinal, não são essas possibilidades que tornam a vida interessante? ■

Antes de se controlar a produção de mensagens, devem ser lançadas lentes adequadas a essa profusão de *mails* e buscada a sua significância

Artur Roman é doutor em Ciências da Comunicação pela USP, representante no Paraná da Universidade Corporativa Banco do Brasil e professor da FAE, UFPR, UEL, IMEC.

E-mail: artur@avalon.sul.com.br