

Discurso para públicos ou diálogo com *stakeholders*? Um estudo sobre a comunicação organizacional em Belo Horizonte ¹

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco* ²

LIMA, Sheila Ferreira **

CARDOSO, Patrícia Oka***

COSTA, Poliana R Teixeira****

OTONI, Ismália Fontoura ***

Resumo

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada entre fevereiro e dezembro de 2007 ³, que buscou conhecer como e com quais objetivos, médias e grandes empresas da indústria, comércio e prestação de serviços, localizadas em Belo Horizonte e região metropolitana, estariam trabalhando seus processos comunicacionais. Os resultados obtidos confirmam a hipótese inicial do trabalho, que partiu da premissa de que, embora os discursos organizacionais apontem para uma vertente mais dialógica e participativa da comunicação nas organizações, as práticas continuam prescrevendo velhas fórmulas, onde se configura uma estrutura muito linear de comunicação, com maior ênfase nos instrumentos utilizados do que nas possibilidades de efetiva intervenção na realidade de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; discurso; diálogo; *stakeholders*

Introdução

O indivíduo, ao redescobrir-se senhor de suas possibilidades e destino, vai ansiar pela busca de sua identidade, que representa a possibilidade de construção pelo movimento social do empenho pelo futuro, de introduzir na história um projeto de superação das desigualdades do presente (RUCHEINSKY, 1999). E, ao fazê-lo, contestaria essa racionalidade produzida pelo aparato do progresso, fazendo com que as empresas repensassem suas práticas. Ao compreender que para além de qualquer tipo de isolamento, a possibilidade real de acesso à individualidade reside na presença da alteridade, indivíduos e empresas descobrem que o elemento basilar dessa dinâmica estaria na observância do outro, e começam a vivenciar um processo que encontra ressonância pela via da comunicação. Assim,

[...] ampliam-se e criam-se outras necessidades, aspirações, desejos, sonhos do cidadão ante o consumo e na construção dos direitos. As identidades sociais tendem a se pluralizar com o aumento dos repertórios culturais que, por sua vez, são alimentados pelos intercâmbios de consumo.

(RUCHEINSKY, 1999, p.66)

¹ Trabalho apresentado ao GT Abrapcorp nº 8 - Coordenado pela Profª Dra. Valéria Siqueira de Castro Lopes

² * Coordenadora da Pesquisa. Doutoranda em Comunicação, pela ECA/USP; Mestre em Administração, docente do UNI-BH; wilma.vilaca@gmail.com

** Colaboradora da Pesquisa. Mestre em Comunicação, docente do UNI-BH; sheila.dara@gmail.com

*** Alunas bolsistas da Iniciação Científica, por processo de seleção, e vinculadas ao curso de Relações Públicas do UNI-BH;

**** Aluna voluntária da Iniciação Científica, por processo de seleção, e vinculada ao curso de Relações Públicas do UNI-BH.

³ Pesquisa realizada vinculada ao Departamento de Ciências da Comunicação do Curso de Relações Públicas do UNI-BH.

Dessa maneira, a mudança de perspectiva na alocação desses interesses e dessas necessidades alteraria também a dinâmica organizacional. Ou seja, a transformação de uma sociedade e, em consequência, de seus atores sociais, apontaria mudanças também para as empresas, não sendo possível dissociá-los, uma vez que, conforme advoga Reis (2002), comunicação e mudança são processos mutuamente constitutivos. Daí, parecer-nos natural investigar os caminhos tomados pelas empresas no tratamento de sua comunicação organizacional face a esse novo sujeito societal. No entanto, para Alter (2001) a assimilação desse processo não seria algo tão pacífico, pois representaria a transgressão do estabelecido e dado como certo.

Zarifian (2001) afirma que, presentemente, houve uma retomada da comunicação na empresa, como uma necessidade “que se impõe no próprio interior das evoluções dos sistemas de produção” (p.159). E essa mudança imprime um maior grau de complexidade à comunicação, impedindo uma padronização e ressaltando aquilo que o autor chama de comunicação autêntica. Esta teria um forte traço de expressividade, levando em conta que o indivíduo, além da liberdade de se expressar, teria a responsabilidade pelas ações decorrentes de sua fala, tornando a comunicação autêntica “um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (p.166). Essa possibilidade retiraria, então, o caráter instrumental da comunicação.

Destaca-se, ainda, o fato de que estudos recentes sobre a comunicação organizacional, ratificados nas atuais discussões sobre o campo da comunicação, revelam que a participação e a construção de sentidos compartilhados devem perpassar as práticas comunicativas na sociedade. Porém, observa-se um hiato entre o discurso proposto, em que emissores e receptores gozam de igual importância, e a prática aplicada, onde a comunicação continuaria sendo utilizada de forma imperativa, como instrumento para perpetuação do poder. Nesse sentido, nossa pesquisa buscou compreender se a comunicação nas organizações tem, de fato, assegurado uma relação dialógica com os *stakeholders* ou se as empresas, travestidas de modernas, continuariam adotando mecanismos para convencimento de seus públicos.

Isto posto, o que nos pareceu inequívoco desde o início da pesquisa é que existe a necessidade de se circunscrever um novo conceito a respeito do papel da comunicação no *locus* organizacional, que leve em conta, como defendem Silva e Oliveira (2003, p.1) “a subjetividade dos indivíduos, a multiplicidade de relações envolvidas e a diversidade de

formas, meios e conteúdos das interações que povoam a vida quotidiana das organizações”. Assim, o que se buscou foi compreender quais os desafios que a comunicação organizacional enfrenta para dissociar-se do paradigma instrumental tradicional e adotar uma perspectiva mais participativa na sua tomada de decisões, tendo em vista as mudanças no cenário organizacional contemporâneo, alicerçados na presença ativa de sujeitos sociais.

Metodologia da pesquisa com organizações em Belo Horizonte

Na pesquisa desenvolvida foram entrevistadas empresas de médio e grande portes, preferencialmente privadas e que tivessem um setor de comunicação formalmente constituído. Para o levantamento de quantas e quais seriam as empresas selecionadas tivemos como fonte de dados primários os assessores de comunicação de empresas de médio e grande portes na Grande Belo Horizonte e como dados secundários, uma listagem de quais empresas de Belo Horizonte haviam sido listadas no Guia Melhores e Maiores, da Revista Exame, nos anos de 2006 e 2007. Com base nessa listagem inicial, adotou-se, posteriormente, a técnica *snow-ball*, em que um entrevistado indicou outro potencial entrevistado, aumentando significativamente o universo amostral, que totalizou, ao final, 26 empresas. A definição do tamanho baseou-se na praxe adotada, desde 1995, para identificação das empresas via RAIS - Relações Anuais de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho, que nos permitiu classificar as empresas quanto ao seu tamanho por meio do número de empregados por elas registrados. Tal prática é referendada pelo SEBRAE e, por isso, serviu de recorte teórico para a delimitação do campo desta pesquisa, a saber:

Quadro 1 – Caracterização das Empresas

Área	Especificação	Nº de Empregados
Indústria	Média	100-499
	Grande	500 ou mais
Comércio/ Serviços	Média	50-99
	Grande	100 ou mais

Fonte: Elaborado pelas autoras

O tratamento quantitativo das informações privilegiou a elaboração de uma base de dados cujo objetivo seria ajudar a melhor compreender os fenômenos e as situações relatadas, em função da amostra ser, relativamente, pequena. Assim, observou-se como se deu a distribuição das variáveis e a frequência de sua ocorrência no conjunto dos dados, definida, metodologicamente como frequência relativa, habitualmente expressa em porcentagem (LAVILLE e DIONNE, 1999). Utilizou-se o Excel como *software* para formatação dos

gráficos que resumem os resultados obtidos.⁴ O processamento dos dados demandou a digitação e tabulação das questões abertas e fechadas; a tabulação de todas as questões individualmente e o cruzamento de algumas variáveis, a fim de correlacioná-las e obter dados comparativos para a análise, cujos resultados serão apresentados a seguir.

O número de funcionários foi considerado um importante filtro, uma vez que somente aquelas que se enquadrassem no escopo definido, foram objeto de investigação. A identificação dos respondentes foi resguardada e sua caracterização foi feita através da codificação de cada um por uma letra do alfabeto, conforme descrito no quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização dos respondentes

Codificação	Segmento	Área de atuação	Nº de funcionários	Tamanho	Tempo de atuação	Estrutura política alegada
A	Outros	Clube esportivo	400-499	G	Mais de 20 anos	Patriarcal
B	Prestação de serviços	Construção pesada	900-1000	G	Menos de 5 anos	Híbrida
C	Prestação de serviços	Engenharia	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
D	Prestação de serviços	Saúde	100-199	G	Mais de 20 anos	Patriarcal
E	Prestação de serviços	Hotelaria	200-399	M	De 10 a 15 anos	Carismática
F	Indústria	Alimentícia	100-199	G	Menos de 5 anos	Patriarcal
G	Prestação de serviços	Saúde	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
H	Indústria	Alimentícia	500-699	G	De 10 a 15 anos	Racional-Legal
I	Prestação de serviços	Geologia	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Híbrida
J	Prestação de serviços	Saúde	500-699	G	Mais de 20 anos	Híbrida
K	Prestação de serviços	Transporte	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Patriarcal
L	Prestação de serviços	Comércio	200-399	G	De 16 a 20 anos	Racional-Legal
M	Outros	Financeiro	100-199	G	Menos de 5 anos	Patriarcal
N	Outros	Construção Civil	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Híbrida
O	Comércio	Papelaria	900-1000	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
P	Indústria	Automobilística	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Híbrida
Q	Indústria	Alimentícia	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Patriarcal
R	Prestação de serviços	Tecnologia da informação	500-699	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
S	Prestação de serviços	Saúde	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Híbrida

⁴ O trabalho em sua íntegra encontra-se à disposição para consulta, no CENEP- Uni-BH.

T	Prestação de serviços	Tecnologia	50-99	M	Mais de 20 anos	Híbrida
U	Prestação de serviços	Comércio	100-199	G	De 10 a 15 anos	Racional-Legal
V	Indústria	Alimentícia	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
W	Indústria	Siderúrgica	Mais de 1000	G	Mais de 20 anos	Racional-Legal
X	Prestação de serviços	Locação de veículos	50-99	M	Mais de 20 anos	Híbrida
Y	Comércio	Varejista	200-399	G	De 10 a 15 anos	Híbrida
Z	Comércio	Varejista	700-899	G	De 10 a 15 anos	Carismática

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conhecendo as organizações pesquisadas

Em Belo Horizonte, setores cujas competências são iminentemente comunicacionais, têm suas necessidades e demandas definidas e atendidas por profissionais de outras áreas. O desenho que apresentamos não tem o caráter inquisitório ou tampouco tenta retomar a discussão já um tanto desgastada sobre a competência que se estabelece em um mercado tão dinâmico. É apenas um dado que reforça a nossa clareza em relação às atividades comunicacionais por parte de gestores e empresários. Em relação ao segmento de atuação das 26 empresas entrevistadas, 53% se enquadraram no segmento de atuação prestadora de serviços; 23% são indústrias; 12% são do comércio e 12% se definem como atuantes de outros segmentos. A prestação de serviços é o ramo de atuação de 53% das empresas pesquisadas, ao passo que 23% são indústria, 12% comércio e 12% se definem como atuantes de outros segmentos.

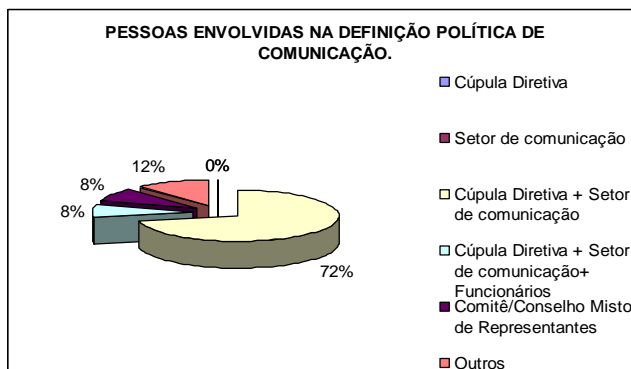
Ao serem indagados sobre a denominação dada à área de comunicação na empresa, 31% dos respondentes alegam que a mesma é definida como um setor; 31% como departamento; 11% como assessoria; 8% como gerência e, em quatro empresas, a área receberia outros nomes.

Em relação à quantidade de pessoas que trabalham na comunicação, 21% das empresas têm apenas uma pessoa trabalhando na área; 19% possuem 4 pessoas; 12% têm 2 e 8 funcionários; e, somente 8% delas têm mais de 10 funcionários locados na comunicação. Perguntados se os trabalhos de comunicação são desenvolvidos pela própria área ou se a empresa opera com parceria e/ou terceirização, 45% das empresas entrevistadas alegam que terceirizam seus trabalhos de comunicação, 29% contam com parcerias e 26% das empresas pesquisadas desenvolvem internamente os trabalhos de comunicação.⁵

⁵ A íntegra do relatório da pesquisa, sistematizado em 70 páginas, encontra-se disponível no CENEP – Centro de Extensão e Pesquisa, Uni-BH.

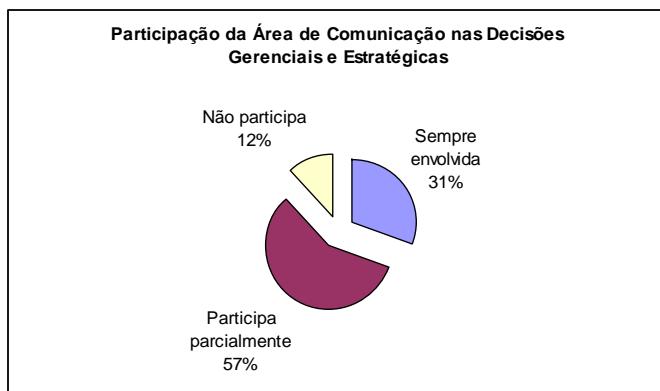
Um olhar sobre a comunicação

A constatação de que a comunicação continua encastelada em um departamento ou centrada em poucas pessoas pode ser observado a partir do questionamento sobre quais seriam as pessoas envolvidas diretamente na definição das políticas de comunicação na empresa. As respostas obtidas indicaram que, para 72% dessas empresas a responsabilidade decisória caberia à cúpula diretiva em conjunto com o setor de comunicação; somente 8% dos entrevistados dividem esse poder, seja por meio da participação de funcionários e/ou de um Comitê/Conselho Misto de Representantes.



73% dos entrevistados consideraram que a autonomia para definição de políticas a serem implementadas é parcial e 27% alegam ter total autonomia. Esses índices apontam que a tão preconizada e almejada autonomia da comunicação ainda não faz parte da realidade da maioria das empresas, o que evidenciou uma das hipóteses da nossa pesquisa que demarca o distanciamento entre o discurso e a prática organizacional.

É sabido também que grandes empresas adotam o Planejamento Estratégico Global e, contido nele, estaria o de Comunicação. A questão sobre como seria a participação da área de comunicação nas decisões gerenciais e estratégicas da empresa, pretendeu aprofundar um pouco mais, na tentativa de tentar mensurar o quanto as organizações e os profissionais de comunicação, de fato, veriam a comunicação como capaz de gerar insumos para o negócio. A hipótese era de que quanto mais os profissionais estivessem envolvidos nessas decisões, mais a comunicação seria alçada à condição estratégica, “promovendo uma saudável aliança entre a comunicação e o negócio” (FREITAS, 1997, p. 44).



A participação da área de comunicação nas decisões gerenciais e estratégicas ocorreu apenas parcialmente para 57% dos respondentes; 31% alegaram que esse envolvimento sempre ocorre e 12% disseram que não participam. O fato de que em um terço das empresas, a comunicação não participe das decisões gerenciais corrobora a constatação da insuficiente autonomia da comunicação para a maioria das organizações, bem como a relega a um papel meramente executor.

Ao serem perguntados sobre qual a importância da comunicação para sua empresa, de maneira geral, os entrevistados apontaram-na como imperativa para o sucesso das organizações. A utilização de eufemismos como: “É tudo”, por exemplo, foi recorrente como podemos perceber em algumas respostas obtidas.

“É a chave para um negócio de sucesso, é a responsável por disseminar a cultura”.

“Tudo depende da comunicação, a gestão só acontece com a mesma”.

“É tudo, tudo é comunicação”.

(Respondentes das empresas B, E, O).

Em algumas empresas o caráter estratégico da comunicação foi reforçado, evidenciando uma perspectiva mais participativa e consciente do papel a ser desempenhado pela comunicação.

“A comunicação é vista aqui como estratégica, porque nós somos chamados em todos os momentos da empresa, desde o relacionamento entre as pessoas até negócios”.

(Respondente da Empresa W)

Apesar do reconhecimento da importância da comunicação, foram apontados aspectos que podem indicar uma certa frustração dos profissionais que alegam não encontrarem apoio da gestão para alcançar excelência nos resultados. Para eles, faltam, ainda, maior qualificação dos profissionais, mais incentivo e a criação de um instrumento efetivo para promover o envolvimento genuíno do público interno.

“E como a gente procura fazer isso? Atuando como facilitadora dos processos de comunicação e interlocutora dos seus públicos de interesse,

procurando criar sempre soluções de comunicação para atingimento dos resultados da área com excelência operacional, atuação de forma integrada, transparência e assertividade”.

(Respondente da Empresa R)

Outro aspecto relevante percebido foi a referência a um caráter muito mais de divulgação que permeia o papel da comunicação para algumas das organizações entrevistadas. As ações citadas parecem ser desenvolvidas com base em uma perspectiva mais mercadológica do que organizacional. A preocupação com a marca da empresa e com os resultados advindos de sua projeção, apareceu de forma quase inconsciente nas falas dos entrevistados.

“Tudo. Super relevante. Mexemos com consumo que é mexer com o sonho das pessoas. Processo construído e é a comunicação que faz isso”.

“A comunicação é exatamente necessária para isto: para a gente poder agregar mais serviços à nossa empresa”.

(Respondentes das Empresas Y, C).

Quando indagados se o papel assumido pela comunicação nas organizações, atualmente, tem apresentado um caráter instrumental ou estratégico, observou-se uma diversificação de manifestações que oscilam entre estratégico, instrumental e ambos. Em algumas organizações, o caráter estratégico manifestou-se como uma clara opção. Vale ressaltar, porém, que, embora afirmem que a comunicação tenha um caráter estratégico para as organizações que representam, algumas justificativas apresentadas deixaram manifesto que os aspectos técnico e instrumental ainda prevalecem.

“Estratégico. [...] Quando a gente mostra que tem um bom serviço, através da comunicação externa, a gente tem uma chance a mais de ser mais valorizado”.

“Estratégico. Porque orienta tomada de decisão para ter resultados positivos para a empresa”.

“Eu acho que é estratégico, porque ele dita a política de ação da empresa. Então, vamos dizer, você tem que fazer mais com menos. Com o mínimo de verba e procurar usar nos canais que vão te dar mais retorno [...]”.

“Cada vez mais tem assumido um caráter estratégico. A área de comunicação, especificamente, tem buscado ampliar sua visão de processos de comunicação, para um processo de gestão da imagem e reputação”.

(Respondentes das empresas C, U, O, G).

Alguns responsáveis pela comunicação assumiram o papel iminentemente instrumental a ela relegado. Pareceu haver um reconhecimento de que seria necessário ampliar a participação da comunicação que, muitas vezes, peca pelo imediatismo.

“[...] normalmente as empresas tem uma visão de curto prazo da comunicação, então o que acontece, a empresa quer que você resolva o problema imediato então acaba que a comunicação atua no imediatismo, em ações isoladas”.

“Hoje o papel é mais instrumental. [...] A gente está muito mais na área operacional do que na área estratégica, essa é a realidade hoje [...]”.

“Acaba sendo uma ferramenta mesmo [...] Mas eu acho que deveria ser estratégico. Exatamente porque, estratégico com os públicos, quando se é simplesmente um instrumento, uma ferramenta, ou seja, execução. Estratégia se pensa, se elabora, planeja, entendeu? Então, assim as coisas tendem a não sair, então algo está errado”.

(Respondentes das empresas B, J, K).

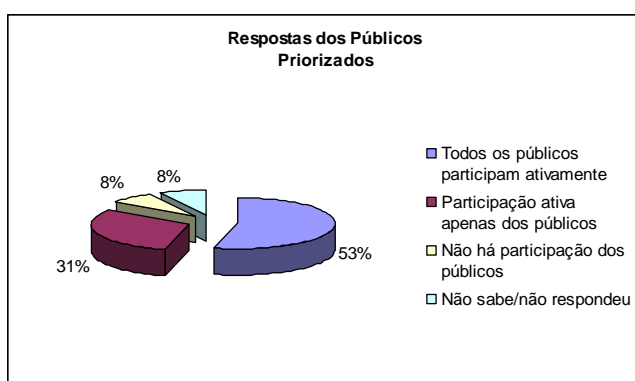
Destacam-se, ainda, as organizações que já visualizaram um processo de atuação mais estratégica, mas que ainda se encontram enredadas pela cultura mais instrumental, historicamente consolidada.

“De uns tempos para cá um caráter mais estratégico, mas ele era instrumental, porque a gente trabalhava só com os veículos e hoje a gente já atua de forma mais estratégica de acordo com os valores, missão da empresa”.

“Ele tem apresentado um caráter estratégico, mas ele poderia ser mais enfatizado ainda, a comunicação da empresa ainda não está no nível que poderia estar”.

(Respondentes das empresas V, Z).

Quando perguntados sobre a avaliação das ações e instrumentos de comunicação do ponto de vista da resposta obtida junto aos públicos priorizados, a maioria apontou que todos participam ativamente.



Porém, quando abordados sobre os mecanismos de interação dos públicos para com as empresas, a maioria das respostas contemplou os instrumentos tradicionais de comunicação, criados e/ou mantidos pela própria organização. Não pareceu haver abertura significativa para uma participação mais espontânea por parte dos públicos considerados prioritários para as organizações, até porque os mecanismos são dados pelas próprias organizações.

Perguntados se a comunicação com o público interno praticada pela empresa promoveria a existência de canais claros e abertos em todos os níveis e segmentos, constatamos que para algumas das empresas entrevistadas, os canais de comunicação com o público interno são claros e abertos em todos os níveis, dadas as respostas coletadas.

“Em todos os níveis de segmento. Como eu disse, um canal de comunicação é complementar ao outro. [...] Então os canais atingem os diversos níveis

hierárquicos, principalmente pela linguagem que eles utilizam e pelo meio”.

“Eu acho que sim, é super aberto, tanto os canais formais como canal livre, pelo e-mail, correio. E a gente tem a liberdade de chegar para o nosso diretor e simplesmente falar alguma coisa. [...]”.

(Respondentes das empresas B, T).

Todavia, reconheceu-se que nem sempre a comunicação interna tem apresentado eficiência, alegando-se uma relativa falta de autonomia para o setor. Para os responsáveis pela comunicação, a estrutura hierárquica ainda permite a disseminação de boatos - a chamada rádio-peão - e falta clareza aos próprios funcionários sobre a utilização dos canais disponibilizados.

“Não, eu acho que a comunicação entre a hierarquia maior é mesmo muito boa, entre a diretoria, coordenações, eu acho que ela é eficiente. Agora, quando chega ao funcionário mais comum, nos que eles chamam de ”peão” eu acho que ela é falha”.

(Respondente da empresa S)

Descobrir se haviam indicadores para aferir a resposta do público externo em relação às campanhas criadas pelas organizações e quais seriam eles, levou-nos à perceber que as empresas ainda vinculam o *feedback* de seu público externo ao número de ligações recebidas em suas centrais de atendimento e/ou ao aumento no volume de vendas - gerado, via de regra, por uma exposição maior na mídia impressa ou televisiva. Não houve nenhum caso em que o respondente falasse a respeito de uma estratégia planejada para capturar a efetividade da relação estabelecida com o público externo. Contudo, as organizações alegaram que conseguem mensurar esse retorno por meio de tais *feedbacks*, embora possam ser vistos como pontuais e bastante informais.

“Bom, a resposta é dos nossos clientes, eles respondem a partir dos veículos de comunicação disponibilizados. [...] Tem uma avaliação com o cliente, sendo uma oportunidade de melhoria para eles”.

“[...] se a gente for pegar a quantidade de entradas no site, a quantidade de cadastros que a gente recebe, está bem legal a aceitação”.

(Respondentes das empresas R, M).

Os profissionais entrevistados admitiram que a comunicação tem muitos desafios a superar. Observou-se que, para alguns, a comunicação deve conseguir transmitir informações a todos os públicos, demarcando uma preocupação com ruídos, homogeneidade e eficácia, conceitos já superados pelas teorias contemporâneas da comunicação, mas ainda muito presentes na argumentação dos profissionais.

“Um dos principais desafios como eu já destaquei é conseguir atingir, transmitir informação de forma homogênea para o pessoal do operacional, além de conseguir motivá-los, mantê-los sempre comprometidos com a política, a cultura [da organização]”.

“Conseguir atingir todos os públicos que são muito diferentes/ distintos. (muita segmentação). Ter certeza que a comunicação foi entendida [...]”.
(Respondentes das empresas B, E).

Para algumas organizações, no entanto, o desafio está na capacidade de manter a empresa atualizada e em sintonia com as mudanças, demarcando a tecnologia como propulsora da evolução organizacional. Nesse sentido, houve maior preocupação com os processos do que com os objetivos, propriamente ditos.

“Manter sempre a empresa atualizada tecnologicamente porque a gente tem agora disponível intranet, e-mail próprio para sugestões e reclamações [...]”.
(Respondente da empresa C)

Há que atentar para o reconhecimento da necessidade de uma mudança conceitual das organizações, que passaria pela sua capacidade estratégica de apresentar-se não apenas como transmissora de informações para os públicos, mas de envolvê-los com os seus objetivos.

“Compreensão estratégica, entender que comunicação não apaga incêndio, ela evita, mas nem sempre resolve [...] Comunicação entre setores para elaborar plano de ação”.
“[...] a gente está cada vez mais perto da estratégia.[...] Passar de uma dimensão de comunicação pra uma dimensão de gestão da reputação significa também trabalhar no campo da experiência, não só campo do discurso, mas principalmente no campo da experiência. Monitorar os resultados das ações de comunicação para que possa ser mais efetiva e melhorar os nossos processos é outro desafio”.
“Promover a transparência da comunicação feita, diminuir o medo das pessoas estarem se comunicando abertamente e formalizar a comunicação”.

(Respondentes das empresas Q, G, I).

Grande parte das empresas entrevistadas afirmam levar em consideração a opinião de seus públicos na determinação de suas estratégias. Mas, ao serem instados a comentar essa resposta, algumas sutilezas ficam visíveis, ainda que nas entrelinhas das falas. Os responsáveis pela comunicação alegaram que as empresas considerariam sim a opinião dos públicos para a definição de estratégias, buscando sempre ouvi-los. Essa escuta se daria por meio de pesquisas e mensuração de resultados, mas, tão somente ao se referirem aos clientes e consumidores. A pesquisa apareceu como uma ferramenta de irrefutável reconhecimento, porém, nem sempre é adotada com rigor metodológico nas práticas organizacionais. As organizações, com poucas exceções, têm balizado suas práticas em pesquisas de satisfação - no pós-venda, por exemplo - e de índices pouco consistentes como os obtidos em suas centrais de atendimento ao consumidor, conforme atestam os depoimentos a seguir:

“Sim, na medida do possível. É muito importante saber o que nossos públicos pensam, mas nem sempre podemos acatar, pois temos que olhar as tendências de mercado também”.

“Sim. Pesquisas são realizadas com relação aos serviços, são feitos relatórios, todo e-mail é lido e considerado”.

“Acho que sim, justamente por causa das nossas pesquisas, a gente tenta sentir o público. E a própria evolução do consumo, do perfil do consumidor nos leva a mudar também. Então, a gente vai sempre evoluindo pro desejo do consumidor. Então, quem dita as normas são os consumidores, não é a gente. A gente vende satisfação, não é produto”.

(Respondente da empresas B, E, O).

No entanto, para algumas delas, as estratégias ainda levam em consideração o público interno, mesmo que relativamente pouco, pois acabam fiando-se principalmente na lógica do mercado.

“[...] No momento, está levando em consideração mais a opinião dos clientes para determinadas estratégias, o que não é correto. O público interno tinha que ser tratado com mais carinho essa parte das novas diretrizes [...]”.

“Não, porque as estratégias da empresa estão mais atreladas ao que dita o mercado do que ao posicionamento dos funcionários. Então, a gente vai de acordo com o vento, ou seja, se o mercado está tendendo pra um lado, a empresa necessariamente tem que tender também para esse lado”.

(Respondentes das empresas I, Z).

A abordagem sobre os programas e os projetos de comunicação implementados pelas organizações teve como objetivo capturar quaisquer incoerências entre o discurso idealizado da comunicação e as práticas cotidianas. Pouco revelou de si, no entanto. Mais uma vez, os entrevistados se limitaram a elencar os nomes de programas voltados para o público interno. Não sendo objeto desta pesquisa, avaliar a criatividade ou a inovação de tais programas registrou-se aqui que, em sua grande maioria, trataram de eventos de confraternização ou vinculadas a programas de treinamento e/ou capacitação. Algumas apontavam as estratégias adotadas para inserção na esfera da responsabilidade social, destacando iniciativas já implementadas.

De maneira bastante objetiva, os entrevistados foram questionados se a comunicação nas suas organizações era utilizada para transmitir informações para os públicos ou para dialogar com ele, ponto chave da nossa pesquisa. As respostas, mais uma vez, revelaram a dualidade percebida na comunicação organizacional hoje. Vejamos por quê: segundo os respondentes, a comunicação é utilizada tanto para transmitir informações quanto para dialogar com os públicos, pois, na perspectiva deles, a comunicação deve se configurar como uma via de mão dupla.

Uma parte significativa dos entrevistados reforçou o caráter dialógico da comunicação, enfatizando que seu papel não é apenas de transmitir informações, mas deve assegurar a participação dos públicos. Porém, muitas vezes o que foi apontado como diálogo foi demarcado apenas pela existência de canais considerados interativos para sugestão e retorno dos públicos. Como sabemos, a participação efetiva não se dá apenas mediante a obtenção do *feedback*.

Alguns entrevistados admitiram que, embora a comunicação devesse ser mais aberta, seu caráter ainda é iminentemente instrumental, demarcando a linearidade e o fluxo descendente da comunicação. Houve um reconhecimento de que o processo vivido por algumas organizações ainda prioriza o lado mais instrumental, mas já sinaliza esforços para assegurar um maior envolvimento e participação dos públicos. Assim, dada a importância atribuída a esta pergunta, os recortes das falas dos entrevistados são apresentados, de maneira a dar concretude à análise pretendida como conclusiva deste trabalho.

“Na maioria das vezes, mais para informar de alguma coisa. E, em algumas vezes, para diálogo. Você manda para ter alguma resposta de alguma coisa, mas na maioria das vezes é mais informativo. Acho que isso é cultural da empresa”.

“Dialogar, porque a transmissão de informação não é garantia de que houve comunicação efetivamente. Então, a comunicação efetiva é aquela que estimula o diálogo [...]”.

“Os dois, quando você transmite e recebe o feedback você está dialogando. Hoje em dia, com todos os meios que a gente tem e favorecendo agora a comunicação face-a-face, considero que a comunicação está cada vez mais preocupada em dialogar com o público do que simplesmente transmitir”.

“Tanto um quanto outro. A gente tem o objetivo de informar pessoas e formar pessoas... Mas também temos o objetivo de dialogar. Por isso, é importante também a comunicação face a face, de mão dupla, aí a comunicação tem sentido. Acho que hoje a grande força que as empresas têm percebido é a importância de ouvir esse público, dar voz aos colaboradores. [...] Uma coisa complementa a outra”.

(Respondentes das empresas A, B, H, P).

As respostas dadas refletiram muito o perfil dos respondentes e podem fazer emergir diversas outras categorias de análise, que no limite deste artigo não serão elucidadas, mas servem como provocação para novas leituras e incursões.

Considerações Finais

Os dados obtidos parecem confirmar nossa hipótese inicial de que apesar do discurso modernizador utilizado pelas, em que emissores e receptores gozam de igual importância, na

prática a comunicação nas organizações continua sendo utilizada de forma imperativa, funcionando como instrumento para perpetuação do poder.

Para compreender e lidar com os diversos públicos é preciso dar-lhes voz, escutar seus anseios, conhecer e reconhecer seus valores; demonstrar real interesse por suas “falas”. Este processo não é isento de conflitos e críticas e exige reconhecimento da alteridade, só possível mediante o diálogo e interação.

Qualitativamente, advoga-se aqui que os recortes dos conteúdos apresentados são “portadores de sentido em relação ao material analisado” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.216) e cumprem as intenções da pesquisa. Vistos face à sua situação no conteúdo trabalhado eles revelam que, de fato, o discurso organizacional belorizontino dá conta de replicar o que de mais recente tem sido preconizado pela Academia, mas sua transposição para a realidade cotidiana ainda se vê ligada a práticas antigas, de um modelo bastante linear da comunicação. A alteridade dos sujeitos continuaria sublimada. Se fôssemos observar apenas o conteúdo manifesto destas declarações, não conseguiríamos perceber os elementos simbólicos presentes nas falas. Nesse sentido, os depoimentos aqui expostos demarcam um claro reconhecimento de que a comunicação não deve se limitar ao discurso organizacional, mas, sobretudo, estabelecer o diálogo e a participação. Uma leitura diagonal das falas tecidas pelos entrevistados reforça, no entanto, com inegáveis exceções, o paradoxo existente entre o discurso e prática organizacional. Este fato pode ser ratificado pelos desafios que os próprios profissionais entrevistados admitem como salutares.

A comunicação, vista como instrumento, foi facilmente percebida. Porém quando pensada como estratégica percebe-se uma evidente dificuldade em se definir seus papéis e competências, o que pode ser avaliado devido aos diversos valores e significados que a própria comunicação se outorga. Atribuir onisciência à comunicação, neste caso, não promoveu o real entendimento do papel e importância da comunicação nas organizações. Apesar do reconhecimento da importância de uma comunicação participativa, que envolva toda a rede de relacionamentos intra e extra organização, ainda privilegia-se uma visão tradicional, onde o convencimento e encantamento de públicos, aliado à corrida tecnológica e ao uso de sofisticados instrumentos de divulgação ainda parece ser a tônica da prática empresarial, conforme pudemos constatar no cenário belorizontino.

Uma mudança conceitual da comunicação nas organizações, que passaria pela sua capacidade estratégica de apresentar-se não apenas como transmissora de informações para os públicos, mas de estimular e assegurar a sua real participação urge como condição não apenas para a competitividade em voga no cenário atual, mas também para a completude do processo comunicativo, não mais circunscrito a uma visão meramente informacional, unilateral e monolítica das organizações.

Tais inferências aqui expostas não tiveram a pretensão de esgotar o assunto ou cristalizar conclusões, ainda em fase de maturação. O que nos parece incontestado é que a real autonomia, a efetiva participação e o diálogo profícuo com os *stakeholders*, não obstante, fazem parte do *wishfull thinking*⁶, ou pensamento desejante, que queremos crer seja o propulsor da comunicação nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, N.. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, J. L.. Constituição do campo da comunicação. In: COHN, G. *et alli* (orgs.). Campo da Comunicação - caracterização, problematizações e perspectivas. João Pessoa: Ed. Universitária, 2001.

FREITAS, S. G.. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K.(org.). Obtendo resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

REIS, M.do C.S. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. Trabalho apresentado no XXVI do ENANPAD, setembro/2002, Salvador/BA, *Anais...*

RUSCHEINSKY, A.. Metamorfozes da cidadania. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SILVA, J. R. G.da; OLIVEIRA, M. do C. L.. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. Trabalho apresentado no XXVII do ENANPAD, setembro/2003, *Anais...*

ZARIFIAN, P.. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

⁶ A expressão refere o desvio de interpretação decorrente de o pesquisador estar interessado em uma perspectiva e, em decorrência, “ver a as coisas” segundo essa perspectiva, tendendo a confirmá-la. (Braga: 2006, p.26).