

# Competição, inovação e mudanças: gerenciando a comunicação num ambiente organizacional complexo

Henrique Moreira<sup>1</sup>

## Resumo

O presente estudo analisa as mais importantes características contemporâneas da comunicação organizacional, levando em consideração as mudanças nos modelos de gestão, de produção, de comercialização e relacionamento das empresas, considerando, principalmente, os efeitos provocados pela complexidade do ambiente organizacional na definição das estratégias comunicacionais. As novas práticas e estratégias demandam o estabelecimento de fluxos de informação e de integração capazes de criar um importante diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. Esta revisão tem como objetivo chamar a atenção do leitor para a importância do planejamento da comunicação organizacional, o que permite à empresa obter a necessária visibilidade para seus produtos e serviços. Portanto, o sucesso das políticas e ações de comunicação depende, em grande parte, da qualidade do planejamento e da compreensão de que as empresas e seus públicos de interesse operam num ambiente complexo, no qual impera uma interdependência essencial de todos os fenômenos que ali ocorrem.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Gestão da comunicação. Planejamento da comunicação.

## 1 Introdução

As muitas e recentes alterações nos modelos e processos de gestão, de produção, de comercialização e relacionamento deram à Comunicação um papel de

---

<sup>1</sup> Manoel Henrique Tavares Moreira – Jornalista, Especialista em Administração, Doutorando em Comunicação pela Universidade de Brasília, Assessor de Comunicação na área governamental, professor da Graduação, da Pós-Graduação e Coordenador do Curso de Comunicação Social do UniCEUB.

maior relevo na estrutura organizacional. A comunicação assume a condição de elemento imprescindível para o sucesso empresarial, pois estabelece e promove o fluxo de informações necessário ao funcionamento e à integração da estrutura organizacional, ao mesmo tempo em que trata de formular e difundir um discurso legitimador para a empresa.

Para lidar com as novas configurações, arranjos e soluções administrativas que exigem, antes de tudo, a construção de uma forte imagem institucional, foi necessário dotar as assessorias e departamentos de comunicação de ferramentas capazes de garantir a manutenção dos valores e características que atribuem singularidade à organização, criando e mantendo uma marca.

Novas práticas empresariais como, por exemplo, o comércio eletrônico ou modelos produtivos como o *Just in Time*, dependem, para sua eficiência, do estabelecimento de fluxos de informação e de integração capazes de superar as previsíveis barreiras culturais e assim permitir sua plena utilização no processo de gestão, dando agilidade às organizações, aumentando a sua produtividade e garantindo, com isso, um importante diferencial num ambiente organizacional cada vez mais competitivo.

Para sobreviver nesse ambiente marcadamente complexo e competitivo, as empresas têm que lidar com questões que exigem respostas rápidas. Ao definir seus objetivos e estratégias, as empresas se deparam com uma realidade dinâmica, evidenciada pela velocidade com que as mudanças se processam.

Acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente nos mercados é mais fácil do que entender e tomar decisões em função dessas mudanças. De fato, a velocidade das mudanças aumenta e ocorre numa escala sem precedentes. O mundo assiste ao ritmo alucinante dos acontecimentos que estão impactando as pessoas, as sociedades e a maneira de se fazer negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 6).

Do ponto de vista da comunicação, a complexidade do ambiente organizacional repercute fortemente na cultura própria de cada organização. Por serem essencialmente sistemas sociais, as organizações são criadas com a função de atender demandas sociais legítimas. São, por natureza, complexas e multidimensionais.

Analisadas a partir dessa perspectiva – a sua intrínseca complexidade – é possível perceber o relevante papel da cultura das organizações (sem dúvida sua dimensão mais importante para a ação comunicacional) usando como referencial teórico os conceitos fundamentais da Teoria da Complexidade, o que tem produzido uma profunda alteração na maneira como entendemos a cultura nas organizações.

A Teoria da Complexidade é frequentemente vista como parte de uma revolução no pensamento que tem impactado todas as ciências, independente de seus objetos estarem relacionados à natureza, ao ser humano ou aos fenômenos sociais (JACKSON, 2003, p. 115).

Segundo Robbins (2002, p. 498), a cultura organizacional “se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra”. Essa capacidade de diferenciar-se é o que acaba por atribuir uma identidade e um potencial competitivo à organização, distinguindo-a num universo que valoriza, cada vez mais, o conhecimento e a inovação.

De uma maneira geral, o mundo contemporâneo e seus novos valores criam, para as empresas uma série de dificuldades e obstáculos a serem constantemente superados. É preciso lidar com novas condições, nas quais se destacam mudanças importantes: o impacto tecnológico, o envelhecimento da população, a preocupação ambiental, a valorização da ética e da responsabilidade social, a exigência de transparência, tudo isso demanda estratégias de comunicação flexíveis, alinhadas aos objetivos organizacionais e coerentes em relação aos valores de sua cultura.

Para Sennet, (apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 16), a flexibilidade organizacional se refere à habilidade que as empresas têm de mudar, de fazer algo diferente ou de se adaptarem às exigências dos clientes, sem nenhum prejuízo significativo dos custos, qualidade ou tempo.

A mensuração da riqueza e do valor de mercado das empresas tem mudado rapidamente ao longo do tempo, e com maior velocidade nas últimas duas décadas. Na era da agricultura, período que se estendeu por mais de dez mil anos, media-se a riqueza pela extensão das terras, pelo número de escravos, pelo tamanho dos rebanhos, entre outros indicativos, de propriedade de um indivíduo ou de uma comunidade.

Já na era industrial, iniciada a partir do século XIX, a riqueza passou a ser aferida principalmente pelos bens tangíveis, ativos físicos, como prédios, máquinas, reservas de matéria-prima, número de empregados, produtos oferecidos ao mercado pelas empresas e organizações.

Com o surgimento da Sociedade da Informação, a maneira de estabelecer o valor das empresas mudou radicalmente. Tomam-se como indicativos de riqueza elementos intangíveis ou de difícil mensuração, como o conhecimento, a tecnologia, informações, marcas e o acesso ao mercado.

Todos esses elementos possuem uma característica comum: para serem eficientes e contribuir para que a organização alcance seus objetivos, necessitam ser amplamente difundidos no ambiente organizacional. É imprescindível torná-los disponíveis a todos os públicos de interesse da empresa, transformando-os no principal fator de inovação e crescimento.

Ao considerarmos esses fatores como fundamentais para a ação eficiente das organizações, somos forçados a admitir que, nas organizações contemporâneas, a comunicação organizacional e sua capacidade de criar, organizar e manter fluxos de informação torna-se uma ferramenta indispensável para o processo de gestão, garantindo que o conhecimento circule, que a tecnologia esteja disponível a todos, e que a marca da empresa seja forte e amplamente reconhecida pelo mercado.

Tudo é marca: Coca-cola, FedEx, Porsche, Cidade de Nova York, Estados Unidos, Madonna e você – sim você! Marca é qualquer rótulo que envolva significado e associações. As grandes marcas fazem mais: conferem coloração e ressonância a um produto ou serviço (KOTLER, 2003, p. 118).

Se considerarmos que a maioria dos produtos ofertados pelo mercado, principalmente nos setores em que a competição é muito intensa, têm características similares, além de preço e qualidade muito parecidos entre si, a solução encontrada pelas empresas para influenciar o consumidor a decidir-se por determinado bem foi fortalecer a marca como um importante fator diferencial. Daí a importância da definição de ações de comunicação bem planejadas e alinhadas aos objetivos organizacionais para ampliar a visibilidade de marca.

## **2 Porque as empresas precisam se comunicar**

Assim como os seres humanos, as organizações não têm escolha. Elas não podem optar por não se comunicar. Seria impossível a qualquer instituição criar uma estratégia que lhe permitisse passar despercebida, sem que, de alguma forma, ou em algum momento, produzisse sentido, projetasse uma determinada imagem e assim atraísse a atenção para si e suas ações. Mesmo aquelas que não atribuem valor à comunicação formal, que não se preocupam em criar elementos distintivos (logomarcas, cores institucionais, publicidade etc.) acabam, dessa forma, por explicitar os valores e crenças sobre as quais está assentada sua ação.

Numa perspectiva clássica da Teoria da Comunicação, o objetivo fundamental de qualquer processo de comunicação é provocar uma mudança de comportamento, uma reação que leve a determinado objetivo. Essa intencionalidade é que define a ação comunicativa. No âmbito da comunicação organizacional, o objetivo básico é promover ações que levem a mudanças de comportamento ou de percepção de um determinado público, visando atingir os objetivos organizacionais.

Nosso objetivo básico na comunicação é nos tornar agentes influentes, é influenciarmos outros, nosso ambiente físico e nós próprios, é nos tornar agentes determinantes, é termos opção no andamento das coisas. Em suma, nós nos comunicamos para influenciar – para influenciar com intenção (BERLO, 1979, p. 22)

E as organizações fazem exatamente o mesmo.

Já do ponto de vista da Administração, o processo de tomada de decisões depende, em larga escala, de um eficaz gerenciamento da informação no ambiente organizacional. Por isso, estabelecer, gerenciar e avaliar os fluxos de informação (formais ou informais) que se formam no interior da organização são iniciativas fundamentais para as intervenções e respostas que garantam a manutenção do diálogo com seus diversos públicos.

Nesse cenário, a Comunicação tem como principais tarefas a promoção do fluxo de informações no ambiente organizacional, a formulação de um discurso organizacional legitimador, a valorização da marca, a prospecção do ambiente

organizacional, que possa identificar vantagens nos competidores, mudanças de expectativa dos consumidores e usuários, além das oportunidades de ampliação e consolidação da posição no mercado.

### **3 Com quem as empresas precisam se comunicar**

Estabelecer com clareza os públicos de interesse de uma organização, aquelas a quem dirigir, prioritariamente, seu discurso, deve ser uma preocupação constante daqueles que definem as ações de comunicação de uma instituição.

Os custos cada vez mais altos para produzir e veicular mensagens publicitárias, construir estratégias e produtos de comunicação interna, planejar e manter estruturas de relacionamento exigem um cuidadoso exame do ambiente organizacional, com o objetivo de identificar, claramente, com quem a empresa precisa se comunicar.

Atrair a atenção e manter o diálogo. Esses são os objetivos de quem promove a comunicação nas organizações. Mas, atrair a atenção de quem? Dialogar com quem? Errar o interlocutor pode significar enorme prejuízo, além da redução da eficiência da mensagem e do conseqüente enfraquecimento da marca.

A comunicação está presente, de forma explícita ou não, em todas as situações que promovam o envolvimento da organização com os seus públicos: na logomarca, nas cores institucionais, na arquitetura e decoração dos ambientes, no uniforme dos funcionários e na qualidade de seus produtos.

Comunicação é o termo mais amplo e ocorre com e sem planejamento. Os trajes do pessoal de vendas comunicam, o catálogo de preços comunica e os escritórios da empresa comunicam. [...] As empresas precisam harmonizar um conjunto consistente de impressões geradas por seu pessoal, instalações e ações, que transmita aos vários públicos o significado e a promessa da marca organizacional (KOTLER, 2003, p. 30)

Portanto, o público de interesse, ou seja, aqueles a quem as empresas elegem interlocutores, consiste numa variedade de pessoas ou organizações com quem

partilham, de alguma maneira, interesses e necessidades (uma cultura complexa) e a quem atingem com suas mais diferentes ações, seja no campo publicitário, institucional ou administrativo.

Funcionários, clientes, acionistas, parceiros, fornecedores, mídia, agências governamentais, entidades de classe e até mesmo os concorrentes são os diferentes públicos-alvo das organizações. A construção do discurso institucional deve levar em consideração a diversidade desses públicos, sem deixar, porém, de incluir na mensagem elementos distintivos que permitam o reconhecimento imediato e claro da fonte e sua intenção comunicativa.

Vender, informar, convencer, provocar ou prestar contas são os objetivos formais das mensagens produzidas pelas organizações. Além disso, as instituições visam diferenciar-se por meio de sua comunicação e, assim, atingir seus objetivos.

Portanto, a complexidade no estabelecimento de canais de comunicação com os seus diferentes públicos exige das organizações o rigoroso planejamento e definição de estratégias que facilitem a interação empresa-público. Esse planejamento tem como elemento norteador os objetivos institucionais, o que fortalece o papel estratégico da comunicação organizacional.

#### **4 Conclusão**

Para lidar com as recentes e violentas mudanças no ambiente organizacional, as empresas tiveram que atribuir à Comunicação um novo papel, que vai muito além da gestão de conflitos no ambiente interno ou da promoção de produtos e serviços.

O valor estratégico da atual Comunicação Organizacional é decorrência do aumento da complexidade na gestão institucional, que envolve a velocidade com que novos produtos são ofertados, a violenta competição, que domina os mercados, a mudança de postura do consumidor, preocupado com questões que vão muito além da relação custo-benefício, e que passam pela percepção da existência de políticas e ações de sustentabilidade e de responsabilidade social.

Esse ambiente complexo requer uma postura empresarial que privilegie a inovação, a produtividade, a flexibilidade administrativa e a abertura e manutenção de canais eficientes de comunicação com os públicos da organização. Nesse cenário, a comunicação assume um papel fundamental, interferindo no ambiente cultural das organizações, construindo, difundindo e mantendo um discurso institucional que dê conta de todos esses elementos distintivos da nova organização.

Com isso, a empresa garante a visibilidade necessária para seus produtos e serviços, num mundo em que as possibilidades de exposição aumentam vertiginosamente em proporção inversa à atenção que as pessoas dedicam às mensagens cada vez mais constantes e acessíveis. Como destaca Philip Kotler (2003, p. 310), “[...] uma coisa é despertar a consciência, outra coisa é reter a atenção e ainda uma terceira é desencadear a ação”.

## **Competition, innovation and changing: how to deal with communication in a complex organizational environment**

### **Abstract**

This study analyzes the most important and contemporary organizational communication principles, taking in consideration all the changes in the organizations management, production, selling and relationship models, mainly regarded to the effects provoked by the complexity of the organizational environment while defining the communication strategies. The new organizational practices and strategies demand the creation of an information flow and an integration system, both able to allow an important competitiveness capability within a strongly competitive market. This paper has the objective of calling the attention to the importance of communication planning, what leads the organization to get all visibility necessary to its products and services. In this sense, the success for the communication actions and policies relies on the planning quality as well as the understanding that the companies and its publics interact in a very complex environment, in which prevail a essential interdependence of all phenomena there contained.



**Keywords:** Organizational communication. Communication management. Communication planning.

### Referências

BERLO, David K. *O processo da comunicação*. São Paulo: M. Fontes, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JACKSON, Michael C. *Systems thinking: creative holism for managers*. United Kingdom: University of Hull, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**Para publicar na revista *Universitas: Arquitetura e Comunicação Social*, acesse o endereço eletrônico [www.publicacoesacademicas.uniceub.br](http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br).  
Observe as normas de publicação, para facilitar e agilizar o trabalho de edição.**