ESTUDANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REDES E PROCESSOS INTEGRATIVOS

Ana Maria Córdova Wels*

Um ser vivo extrai informações do seu ambiente a fim de adaptar as suas ações. O ambiente não traz as informações, mas as condições de extração das informações; por isso mesmo cria as condições do conhecimento. (MORIN, 2001b).

Resumo: Este estudo apresenta uma abordagem referente à comunicação organizacional, enfocando os modos de comunicação que se desenvolvem nas organizações e definindo, na seqüência, as redes de comunicação estabelecidas para o exercício dessa comunicação, tanto interna quanto externamente. A comunicação organizacional, compreendida como subjacente a todas e quaisquer ações efetivadas nas organizações, é também apresentada sob a ótica das organizações públicas. Além disso, discute a comunicação integrada vista como composto comunicacional praticado nas organizações, conferindo-lhe, assim, uma perspectiva conjugada no que tange à sua prática.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação pública; redes de comunicação; comunicação integrada.

Abstract: This study presents an approach to the organizational communication focusing the different means of communication developed in the organizations, subsequently providing an outline of the net setting inside and outside the institution. The organizational communication, being the

---

* Doutora em Comunicação Social pelo PPGCOM/Famecos/PUCRS; Professora no Departamento de Relações Públicas na Famecos/PUCRS.

base for all activities made effective within such organizations, is also presented to the eyes of the public institution domain. Furthermore, it analyzes and proposes to discuss the integrated organizational communication like an important communicational mix, offering a conjugated perspective in the practical organizational communication.

Key words: organizational communication; public communication; organizational communication net; integrated communication.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação permeia todos os atos da vivência humana e, nas organizações, vistas como organismos sociais vivos e interdependentes, não é diferente. Inserida na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

Através de um sistema de comunicação constituído, as informações são transmitidas, fluem e se retroalimentam; e as ações organizacionais se encaminham, se sustentam, se concretizam, se constroem e se reproduzem.

Nesse contexto, observam-se duas perspectivas de comunicação na organização, que se complementam e interagem: uma diz respeito à comunicação interna, em que estão envolvidas todas as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização. A outra se refere às relações externas da organização, em que o corpo organizacional é representativo na interação e interlocução com o meio ambiente.

Essa amplitude é apontada por Scroferneker (2000, p. 1) pois, conforme a autora, a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Da mesma forma, Freitas (apud KUNSCH, 2001, p. 40) endossa a abrangência da comunicação na organização, assinalando que “a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo”.

Goldhaber (apud GOLDHABER, 1991, p. 23) adota a proposta de que a comunicação organizacional “é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”, oferecendo uma leitura de processo comunicacional que não contempla, necessariamente, as formas ou instrumentos utilizados para que essa comunicação se estabeleça, enfocando a idéia de percurso da mensagem através de uma rede organizacional. O autor se atém a quatro aspectos básicos que fundamentam essa definição. A *mensagem*, como informação que contém significado; a *rede*, que consiste no caminho percorrido pela mensagem e que pode ser entre duas, poucas ou muitas pessoas; a *interdependência*, que, a partir da concepção da orga-

nização como sistema aberto, percebe as partes do todo relacionadas entre si e com o meio ambiente; e, finalmente, as *relações*, que dizem respeito ao fato de que toda essa conexão de redes interdependentes de mensagens está nas mãos de pessoas. Significa dizer que o princípio e o fim da comunicação estão no indivíduo, e isso acarreta todas as diferenças, afinidades e idiosincrasias que interferem no processo.

Para Kreps (1995, p. 13), a comunicação organizacional consiste em um processo “por meio do qual os membros compilam informação pertinente acerca de sua organização e das mudanças que ocorrem dentro dela”, conferindo, nessa visão, um caráter internalizado de comunicação em que geração e recebimento de *informação* são a tônica desse processo. Kreps delinea a comunicação humana nas organizações em quatro níveis hierárquicos, considerando que se trata de um processo social “extremamente complexo e amplo” (KREPS, 1995, p. 53): comunicação intrapessoal; comunicação interpessoal; comunicação de grupos pequenos; e comunicação de grupos múltiplos (*multigrupos*).

A comunicação intrapessoal diz respeito ao nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem idéias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas, codificando e decodificando permanentemente as mensagens. A comunicação interpessoal se estabelece entre duas pessoas e consiste na exteriorização dos pensamentos, representando a unidade social básica da organização. Esse nível de comunicação é o embrião do desenvolvimento das relações humanas. A comunicação de pequenos grupos ocorre entre três ou mais pessoas, as quais interagem para alcançar metas comuns. A comunicação de pequenos grupos é mais rica e mais complexa do que a interpessoal, pois é composta de muitas relações interpessoais. Os pequenos grupos representam importante unidade de trabalho para a organização, à medida que desempenham funções de ajuda na solução de problemas que não podem ser resolvidos individualmente, proporcionando informações, apoio e experiência. A comunicação entre grupos múltiplos é um desdobramento dos pequenos grupos, que agem de modo interdependente. Esse nível encerra, em si, os três anteriores, e tem grande representação para o funcionamento de empresas onde é necessária a coordenação de um grande número de pessoas para o cumprimento de atividades canalizadas para atingir objetivos organizacionais.

Morin (1977) desenvolve sua concepção de comunicação, com base em princípios da teoria quântica,¹ observando que os sistemas de toda ordem se encontram organizados/desorganizados/reorganizados a partir de um processo permanente de inter-relações, anelamento e circularidade, em que a informação

.....
¹ Parte da física que se ocupa dos fenômenos físicos em escala atômica ou subatômica. Seu campo de ação são os sistemas microscópicos e observa intervalos e correlações não-previsíveis que caracterizam as variáveis discretas (não admitem subdivisões). Na física, se há um intervalo neutro ou nulo, há descontinuidade, imprevisibilidade.

transita constantemente entre eles, modificando os elementos internos e externos formadores desses sistemas, que, simultaneamente, se formam e influenciam mudanças e novas formações.

Ao tratar do complexo generativo e o aparelho informacional, Morin (1977, p. 297) assinala: “O aparelho organiza (generativamente) a organização (fenomênica), a qual, por sua vez, é necessária à organização (generativa). A sua organização organiza uma organização que se organiza a si mesma.”

Com essa visão de universalidade irrestrita, Morin (1977) abraça o sistema cósmico e inclui o homem como parte integrante e integrada dessa natureza, compondo o grupo de seres vivos organizados de modo comunicacional. O autor explica:

Não podemos dissociar a atividade fenomênica duma célula do processo de comunicação [...]. Temos de supor que a mínima célula comporta bilhões de unidades moleculares e que a comunicação entre estas unidades, entre a esfera generativa e a esfera fenomênica (que se sobrepõem) confunde-se com a atividade permanente de reorganização, produção, troca, transformações duma formidável microfábrica química. (MORIN, 1977, p. 305).

Morin desdobra o princípio da comunicação presente no tecido celular do homem enquanto ser vivo participante da natureza. Entretanto, ao destacar suas peculiaridades de racionalidade, sentimentos e sociabilidade, confere-lhe a responsabilidade de ampliar e complexificar seu próprio sistema de comunicação, enriquecendo e multiplicando conteúdos, consistindo em uma expansão chamada, pelo autor, “antropossocioinformal”. Essa idéia avança para além do biológico e da antropossociologia e aponta a informação e a comunicação como elementos que respondem pela continuidade ou pelas mudanças observadas nesses universos. Morin (1977, p. 308) distingue alguns caracteres causadores desses fenômenos:

Um aparelho cerebral de uma hipercomplexidade inaudita, que compreende mais de vinte bilhões de neurônios [...]; uma linguagem de dupla articulação, o único sistema de dupla articulação que se constitui na história e no desenvolvimento da vida fora do código genético [...]; uma estrutura social genofenomênica, a primeira e única entre todas as sociedades vivas a ter constituído um complexo gerador/regenerador da sua própria complexidade: a cultura.

Ao compreender a extensão da comunicação nas organizações e o expressivo papel desempenhado pelo homem nesse campo, é necessário pontuar que toda essa dinâmica obedece a um processo onde se incluem elementos comunicacionais, imprescindíveis para a formação desse circuito.

Em um extremo, encontra-se o emissor e, no outro, o receptor. O emissor é a fonte, o primeiro elemento ativo de um processo de comunicação, aquele que codi-

fica e envia a mensagem. O receptor é o destino da mensagem, o elemento que está no ponto oposto e complementar ao emissor. O receptor recebe, decodifica e dá sentido (novo ou não) à mensagem. Há uma relação objetiva entre emissor e receptor, com alternância de papéis no processo, sendo necessário um código, elemento organizador do conteúdo da mensagem. O código é também chamado *sistema formal de referência*, e permite a escolha de um potencial de linguagem que viabilize o entendimento na comunicação. A mensagem, devidamente codificada, é repassada através de um meio (canal), que representa um instrumento de transmissão. O canal é o elemento por meio do qual a mensagem se movimenta. O *feedback* ou retroalimentação é a realimentação da fonte (emissor), que consiste em uma resposta à ação comunicativa inicial.

Esse processo se efetiva entre dois ou mais indivíduos, entre grupos, entre públicos, e na sociedade, comportando diferentes maneiras de expressão, que se estendem como forma de comunicação verbal (oral ou escrita), não-verbal ou gestual, simbólica ou paralingüística.

A comunicação está presente na rotina das pessoas e se desenvolve de modo interpessoal, grupal ou massivo, esse contemplado pelos chamados veículos de comunicação de massa. Recentemente, acrescenta-se a formação de outro espaço comunicacional, instalado a partir do advento da informática e das redes internacionais de comunicação virtual.

Nos últimos anos, o ciberespaço passa a ocupar uma posição de avanço no sistema organizacional de comunicações e participa da rotina de diversos grupos de pessoas. Diferentemente dos meios de comunicação de massa, o ciberespaço cria uma situação de desintermediação em relação ao todo, pois enquanto os veículos de comunicação representam um centro transmissor e retransmissor, a *internet* propicia uma forma de comunicação que ultrapassa barreiras de tempo e de distância para chegar ao seu destino. Para Lévy (2000, p. 208), “o processo de leitura-redação coletiva na Web assemelha-se à comunicação de ‘todos para todos’”.

Lévy (apud MARTINS; SILVA, 2000, p. 211) acrescenta, ainda, que “a essência da cibercultura está talvez nessa passagem entre seleções, hierarquias e sínteses por toda parte diferentes e em constante mutação conforme as pessoas, os grupos e as circunstâncias”. Assim, a cibercultura promove a formação de grupos que se inter-relacionam via *internet*, executando uma troca, sem limites, de informações através da emissão de mensagens que se multiplicam pela “interconexão planetária”. (LÉVY apud MARTINS; SILVA, 2000, p. 211). Com isso, fica potencializado, indefinidamente, o contato entre as pessoas que se agregam, produzem e recebem essas informações, cujo mapa de abrangência foge a qualquer tipo de controle. Lévy (apud MARTINS; SILVA, 2000) chama “universal sem totalidade” a essa abrangência sem limites da cibercultura.

Quaisquer que sejam as formas e os meios, a comunicação consiste em uma dinâmica constantemente presente no cotidiano organizacional. Nesse sentido, Hall (1984, p. 133) afirma que

o processo de comunicação é, por definição, um processo relacional: um elemento é o emissor e o outro o receptor num ponto específico do tempo [...]. As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Nessa proposição, Hall (1984, p. 132) endossa sua própria idéia de que o processo de comunicação nas organizações “contém elementos que são fortemente organizacionais e fortemente individuais”, confirmando que, em todas as discussões sobre comunicação organizacional, o indivíduo exerce o papel central no processo, conferido pela sua natureza de ser social.

As considerações aqui apresentadas sobre comunicação organizacional representam a base de estudos sobre o assunto, aplicados a qualquer tipo de organização. Entretanto, é possível acrescentar alguns aspectos que se somam à idéia de comunicação em organizações públicas.

Assim, respeitadas as características próprias das organizações públicas, Matos admite uma discussão para conceituar a comunicação pública, entendendo que, no Brasil, a proposta de comunicação pública está, basicamente, atrelada ao exercício através dos meios de comunicação social. A autora importa uma proposta de conceito desenvolvido na Europa, em que essa comunicação é percebida como um processo que “engloba Estado, governo e sociedade, um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país”. (MATOS, s.d., p. 1). Numa versão norte-americana, Matos explica que o sistema público de informação de uma sociedade democrática representa o “conjunto de mensagens e suportes de comunicação, através dos quais o cidadão toma conhecimento das atividades do governo e, ao mesmo tempo, comunica ao governo suas opiniões e necessidades”. (MATOS, s.d., p. 2). Nessas abordagens, estão definidas apenas as facetas que envolvem a comunicação externa organizacional, possivelmente pela obrigatoriedade da interação necessária entre o setor público e a sociedade, confundindo-se, em muitos momentos, com a comunicação política. Nesse sentido, a autora delinea a comunicação pública no âmbito da comunicação política, “como um campo de negociação pública, onde medidas de interesse coletivo são debatidas e encontram uma decisão democraticamente legítima”. (MATOS, s.d., p. 2).

Torquato (2002) amplia essa perspectiva, contemplando aspectos da comunicação interna e externa na seara pública, ao assinalar que “um dos modos de planejar

a comunicação na administração pública é espelhar seus programas em um leque de funções”. (p. 121).

Para tanto, esse autor apresenta um roteiro como proposta de desenvolvimento da comunicação no âmbito público. Esse roteiro, composto de um elenco de itens, inicia com a *comunicação como forma de integração interna*, cuja função consiste no ajustamento organizacional. Trata-se de alimentar os ambientes internos com eficientes fontes de informação, no sentido de dar conhecimento, motivar e integrar setores para a consecução de objetivos.

No segundo item, *a comunicação como forma de expressão de identidade*, a função é de construir e resguardar imagem e credibilidade, principalmente do Poder Executivo. Na seqüência, *a comunicação como base de lançamento de valores* tem, como função, oferecer expressão de cultura, pois o sistema de comunicação é fonte de “irradiação de valores”. Esse processo inicia internamente para ser, então, projetado. O quarto item contempla *a comunicação como base de cidadania*, cuja função consiste no direito à informação. Nesse ponto, a comunicação é defendida como “dever da administração pública e um direito dos usuários e consumidores dos serviços”.

Segue-se, na proposta de Torquato (2002), *a comunicação como função orientadora do discurso dos dirigentes*. Para o autor, essa é uma das funções mais relevantes da comunicação, por oferecer orientação para cúpulas dirigentes e exige, dos comunicadores, qualificação e bagagem cultural, assumindo papel de assessoria estratégica. *A comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais* tem, como função, a pesquisa, que representa a base para qualquer estudo e planejamento, visando a atender às expectativas da comunidade.

O sétimo item refere-se à *comunicação como forma de orientação aos cidadãos* e tem função educativa. Nesse sentido, a comunicação é fonte de educação, transmissão e construção de “valores, idéias e cargas informativas”. *A comunicação como forma de democratização do poder* tem função política e busca compartilhar as mensagens como democratização do poder. Nesse item, o autor esclarece que a “comunicação exerce um poder” e que “detém poder quem tem mais informações”. Através da disseminação de informações, há uma repartição do poder.

No penúltimo item do roteiro, Torquato (2002) apresenta a *comunicação como forma de integração social*, com função eminentemente social, integrando comunidades e unindo-as em torno de um ideal. Por fim, o décimo item trata da *comunicação como instrumento a serviço da verdade*, cuja função está ligada à ética.

Ao propor esse roteiro de funções da comunicação na administração pública, Torquato (2002) dá amplitude ao tema, absorve, em cada item, as definições antes descritas e legitima a relevância da comunicação no Poder Público.

Com essa mesma perspectiva, Scroferneker (2000, p. 7) endossa a extensão da comunicação organizacional, explicando que “pode ser entendida como um com-

posto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é”, sedimentando, nesse sentido, sua razão de ser, sua cultura, suas feições e sua identidade.

O diálogo, na organização, “se configura em consonância com a cultura organizacional”, explica Freitas (apud KUNSCH, 2001, p. 41). Acrescenta, ainda, que o “comportamento comunicativo em qualquer organização investigada define a cultura organizacional que se transmite nas imagens de pessoas, objetos, nas *linguagens utilizadas*, enfim na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura”. (FREITAS apud KUNSCH, 2001, p. 42). Isso remete aos aspectos culturais da organização, em que comunicação e cultura organizacional coexistem dentro de uma dinâmica interativa.

REDES DE COMUNICAÇÃO

A estrutura organizacional formal prevê uma rede de comunicação que obedece a uma hierarquia predeterminada, a partir de cargos e funções exercidos nos diferentes níveis da empresa. Entretanto, a comunicação expande-se para além dos organogramas e transgredir, no melhor sentido, a rigidez de um sistema de comunicação delineado previamente.

Nessa estrutura, estabelecem-se duas redes de comunicação: a rede formal e a rede informal. Para Torquato (1986, p. 55) a rede formal “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” e está preestabelecida pela organização de acordo com o mapeamento hierárquico. Já a rede informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos” (TORQUATO, 1986, p. 55), consistindo em um sistema que tem origem a partir das relações sociais estabelecidas entre pessoas que compõem a organização.

Evoluindo nessa discussão, Torquato (2002) aponta fatores que afetam e influenciam o processo comunicacional interno da organização, destacando o Sistema Tecnológico, o Sistema Instituição e o Sistema Sentimento. O Sistema Tecnológico envolve equipamentos e procedimentos de ordem técnica (comunicação de dados); o Sistema Instituição refere-se a normas, processos, políticas, princípios e valores organizacionais, consistindo na identidade normativa; e o Sistema Sentimento relaciona-se com padrões e atitudes dos grupos internos, representando a comunicação expressiva da instituição.

Enquanto os Sistemas Tecnológico e Normativo encontram-se fortemente presentes nas redes formais de comunicação, o Sistema Sentimento é o principal responsável pela formação das redes informais. Segundo Torquato (2002, p. 57), “o

equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações”.

Nessas redes, encontram-se fluxos descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e diagonais de comunicação na organização. Para Kunsch (2003, p. 85) a comunicação descendente “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos [...], traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”.

Na comunicação ascendente, a autora explica que o processo é o contrário:

São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. (KUNSCH, 2003, p. 85).

Na comunicação ascendente, pode-se acrescentar, ainda, toda e qualquer manifestação relativa ao trabalho ou mesmo a questões pessoais que obedecem à relação hierárquica ascendente.

Quanto ao fluxo horizontal ou lateral, Kunsch explica que se trata da comunicação que ocorre no mesmo nível. Isso significa dizer que flui “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 85). A autora alerta para a idéia de que, se bem-encaminhado, esse fluxo de comunicação pode oferecer condições favoráveis para a otimização de recursos e de desempenho. Hall (1984) explica que grande parte das comunicações nas organizações se desenvolve nessa direção, e essa se intensifica à medida que o nível hierárquico baixa, pois é onde se concentra um número maior de funcionários. O autor também confirma que esse tipo de comunicação representa importante suporte para o desenvolvimento das tarefas, pois o “interjogo entre os indivíduos é vital no processo de coordenação” (HALL, 1984, p. 142), já que a organização e a hierarquia não podem prever todas as possibilidades de contingências.

Kunsch acrescenta os fluxos transversal e circular como tendência das organizações orgânicas e flexíveis, que permitem que a “comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações”. (KUNSCH, 2003, p. 86).

Cabe, ainda, que se faça uma referência aos canais utilizados no processo de comunicação organizacional. Esses canais se subdividem em formais e informais. Torquato (1986, p. 63) define os canais formais, explicando que “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc.)”. Esses canais são os meios oficiais de comunicação entre os membros de uma organização. Quanto aos

canais informais, Torquato (1986, p. 63) assinala serem “aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência de canais formais”, compondo todas as “livres expressões e manifestações dos trabalhadores”.

Torquato (2002, p. 58) acrescenta: “A escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens”. Relacionando-os com as redes de comunicação que se formam na organização, o autor refere-se à utilização de poucos canais expressivos na rede formal, ao contrário da rede informal, que conta com muitos canais expressivos, considerando-se que o aspecto de expressividade vincula-se ao Sistema Sentimento anteriormente apontado.

A configuração de redes, como malha viária para circulação da informação na empresa, por onde se movimentam os fluxos comunicacionais, representa o mapeamento de um circuito relacional que está muito além do controle diretivo, pois todo esse processo envolve a participação de pessoas que, embora desempenhem papéis funcionais, carregam, cada uma, seu próprio universo cognitivo. Trata-se de bagagem cultural e pessoal que se incorpora à organização, promovendo, igualmente, a interatividade que se associa à cultura organizacional.

PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

A abordagem sobre a comunicação organizacional demanda que se complemente essa discussão com a perspectiva da comunicação integrada, por se tratar de um conceito diferenciado sobre o tema. Enquanto a comunicação organizacional tem sido estudada como uma prática com amplitude sem definição de fronteiras, a comunicação integrada é apresentada por Kunsch (2003, p. 150) como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.² Com essa definição inicial, a autora explica que isso “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional”. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Cabe, então, que se delineiem as chamadas grandes áreas da comunicação organizacional integrada, compostas pela comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, as quais não podem ser isoladas, por demandarem uma ação conjugada.

.....
² Por atuação sinérgica, entende-se ação ou esforços simultâneos, compreendendo cooperação e coesão em trabalhos associados.

A comunicação administrativa diz respeito a todas as formas de comunicação correntes que se referem ao fluxo necessário de transmissão e recepção de informações que norteiam e encaminham decisões e instruções internas. Formando a base para o gerenciamento e a execução das atividades da organização, essa rede de comunicação tem caráter formal e visa a alimentar e a retroalimentar o sistema organizacional. Nessa perspectiva, a comunicação administrativa refere-se, basicamente, ao trânsito comunicacional oficial, que se dissemina através dos níveis hierárquicos da organização, tornando-se matéria informativa, tanto para aqueles que detêm cargos de coordenação como para aqueles que são coordenados.

Na teoria administrativa, a comunicação encontra-se inserida na função de direção, pois é nessa etapa do processo administrativo que as ações são encaminhadas para ser operacionalizadas. Significa dizer que, na escala de autoridades, existem níveis responsáveis por esse encaminhamento, promovendo unidade de esforços e ajustes entre unidades de trabalho para que os objetivos da empresa sejam atendidos. Entretanto, percebe-se, claramente, que a comunicação administrativa não pode ser compartimentada unicamente dentro da função de direção. Ao contrário, ela embasa todas as funções do processo administrativo, pois somente através de um sistema de comunicação amplo é que se torna possível a dinâmica operacional da empresa.

No campo da comunicação administrativa, encontram-se as denominadas barreiras para a comunicação organizacional, representadas por uma série de interferências que se opõe à eficácia da comunicação no âmbito administrativo. Essas barreiras estendem-se a partir de aspectos relacionados a espaços e distância física entre setores ou unidades, passam pelas diferenças entre especializações, cargos, funções e formação dos indivíduos, consideram as fontes e as relações de poder, tanto formais quanto informais, e atravessam todo o complexo administrativo-organizacional. As interferências acarretadas por essas barreiras promovem um movimento de ordem e desordem, gerando uma discussão dialógica por vezes necessária na reconsideração de rotinas e definições de natureza administrativa.

Segundo Kunsch (2003, p. 153), “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela”.

Para a autora, a comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, compondo, com as outras áreas da comunicação, a integração da comunicação no âmbito organizacional.

A comunicação interna contempla a busca do envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, para isso, de programas e instrumentos de comunicação que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização. Kunsch (2003) considera a comunicação interna uma área estratégica que deve compatibi-

lizar os interesses entre a direção e todo o corpo funcional. Com isso, abraça uma proposta maior de cumprir metas e objetivos da empresa, através do engajamento associativo da cúpula diretiva e de seus subordinados.

O trabalho realizado junto ao público interno repercute em termos de participação, pois o “público interno é um público multiplicador” (KUNSCH, 2003, p. 159), e, à medida que ele se insere no projeto maior da organização, torna-se um agente que contribui para a dinamização desse projeto.

Por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de idéias e o sentimento de participação necessário para que o indivíduo sintam-se integrado ao seu trabalho. Para que se efetive esse trâmite comunicacional, são indicados vários instrumentos que podem ser disponibilizados para esse fim. Torquato (2002) cita, entre outros, o jornal interno, o programa de cartazes, a teleconferência e o programa de vídeos, com finalidade didática. Kunsch (2003) cita os murais, a caixa de sugestões, os boletins, a *intranet* e o rádio, apenas para ilustrar algumas das possibilidades de aproximação da organização com seus públicos internos.

Dando seqüência às áreas integradas do composto da comunicação organizacional, Kunsch (2003, p. 162) refere-se à comunicação mercadológica, que “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”. Essa área encontra-se, segundo a autora, vinculada, de forma direta, ao *marketing* de negócios.

Por *marketing* de negócios entende-se a concepção ampla do termo, que representa um processo estruturado a partir de um conjunto de estudos, atividades e estratégias voltadas para o desempenho de negócios relativos aos produtos (bens e serviços) da organização. Com projeto de *marketing*, a organização atende às demandas do mercado, efetua o lançamento do produto pertinente, acompanha e dá sustentação para que tenha aceitação externa necessária para o êxito da iniciativa.

Aproximando a noção de *marketing* do contexto do processo de comunicação, Torquato (2002, p. 168) introduz um conceito diferenciado, explicando que “marketing é o conjunto de atividades destinadas a promover relações de trocas entre um *emissor* e um *receptor*, no momento certo, por meio de *canais adequados* e *mensagens apropriadas* que atinjam o foco de interesses dos *segmentos-alvo*”. O autor complementa que, nos mesmos moldes do conceito original de *marketing*, as palavras-chave são identificadas como satisfação de desejos, avaliação de oportunidades e estímulo à troca entre aquele que produz e aquele que consome.

Reforçando essa idéia, Pinho (2002, p. 40) entende que a comunicação mercadológica é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou comportamento do público visado”, considerando que esse tipo de comunicação é desenvolvido, tanto pela venda pessoal quanto pela promoção de vendas, pelas relações públicas e pela publicidade e propaganda.

Com relação à comunicação institucional, Kunsch (2003, p. 164) salienta que essa é “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

Nesse tipo de comunicação, são enfatizados os valores, a missão e a filosofia da organização, os quais se projetam através de ações que se desenvolvem nas assessorias de comunicação, englobando Relações Públicas, imprensa e propaganda. Como se trata de um processo de integração comunicativa entre todas as áreas do composto, a comunicação institucional também se encontra diretamente relacionada com a mercadológica, com a administrativa e a interna.

A comunicação integrada compreende, então, o processo global de comunicação na organização, possibilitando a comunhão de atos e ações entre as diferentes áreas da hierarquia.

As organizações vivem a partir dos processos de comunicação que nelas se estabelecem, e esses se ordenam através de redes que precisam, sistematicamente, ser observadas e avaliadas, para que haja a integração necessária agenciada pelo indivíduo ou por grupos de indivíduos que compõem e atuam nessas mesmas organizações.

REFERÊNCIAS

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura organizacional e comunicação*. In: KUNSCH, Margarida Maria (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.

GOLDHABER, Gerald M. *Qué es la comunicación organizacional?* In: _____. *Comunicación organizacional*. México: Diana, 1991.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KREPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. 2. ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison-Wesley Ibero Americana, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

LÉVY, Pierre. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. *Para navegar no século XXI*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.

MATOS, Heloiza. Das relações públicas ao marketing público: (des)caminhos da comunicação governamental. In: CORRÊA, Tupã Gomes; FREITAS, Sidnéia Gomes (Org.). *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração, do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP/CLC, 1999.

_____. Relações com a mídia. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. *Comunicação pública: democracia e cidadania – o caso do Legislativo*. São Paulo: ECA/USP, [s.d.]. Disponível em: < <http://www.veraz.com.br/artigo12w.htm> > Acesso em: 30 set. 2003.

MORIN, Edgar. *O método I: a natureza da natureza*. 2. ed. Portugal: Publicações Europa-América, 1977.

_____. *O método III: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. *Para navegar no século XXI*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001a.

_____. *O método II: a vida da vida*. Porto Alegre: Sulina, 2001b.

_____. *O método IV: as idéias – habitat, vida, costumes, organização*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2001c.

_____. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

PINHO, J. B. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1990.

_____. *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica*. 6. ed. Campinas: Papirus, 2002.

_____. *Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus, 2003.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 23., Manaus, 2000. *Anais...* Manaus, 2000.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

_____. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira, 2002.