



Comunicação Organizacional

A comunicação como organização

Comunicar é organizar, redimensionar a realidade, atribuir significado a ações e comportamentos. Assim sendo podemos afirmar que a comunicação seria, assim, a organização. Desta forma, Weik sugeriu que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação parecia desempenhar na criação de sistemas organizacionais e esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações.

Importância da comunicação nas organizações

O funcionamento em sociedade dá origem a subsistemas sociais com objetivos específicos: as organizações.

A troca de informações é uma via indispensável para o interrelacionamento entre as partes e o entendimento mútuo. A organização, por sua vez, age como resposta a desafios sociais, económicos, culturais, etc.

Comunicação organizacional

Neher (1997) define as organizações como entidades duradoras, em que se observa um padrão de interações entre as pessoas, que podem resultar de um planeamento, sequencial e sistemático.

Mersham e Skinner (2001) defendem que as organizações são sistemas relativamente estáveis de indivíduos que trabalham em conjunto para atingir uma hierarquia de objetivos, segundo uma divisão genérica do trabalho.

Kreps (1997) considera que “comunicação organizacional” envolve todos os processos em que os indivíduos recolhem informação pertinente sobre a organização e as mudanças associadas a esse acontecimento. Ou seja, podemos afirmar que a comunicação é o veículo para atingir um determinado objetivo e, por sua vez, deve antever cenários.

Neher (1997), Du Plessis et al (2001) e Smit e Cronje (2002) definem nestes termos:

- A comunicação organizacional é o processo fundamental que organiza indivíduos tendo em vista a obtenção de um objetivo;
- Apenas a observação das dinâmicas internas da organização, se pode utilizar a comunicação para maximizar projetos;

- A comunicação é o garante da qualidade das relações e das decisões tomadas numa organização;
- Não há liderança efetiva sem um plano de comunicação bem definido.

Eixos da comunicação organizacional



Níveis da comunicação organizacional (Antonis, 2005)



Fluxos na comunicação organizacional (Smit & Cronie, 2002)

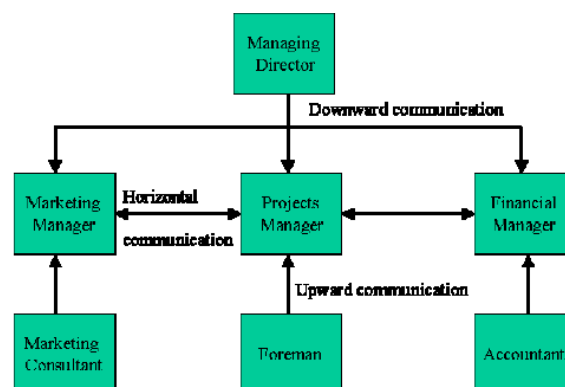


Figure 2.2: Communication flow of organisational communication
(Smit & Cronje 2002:372)

Estabelecer a rede da comunicação organizacional

- De que forma a informação sobre a organização chega às pessoas?
- Qual a quantidade de informação que é recebida?
- Que informações são mais necessárias para as pessoas?
- Que canais de informação devem ser utilizados para informar?
- Que controlo e supervisão deve ser instalado para verificar se a informação é recebida?

Tipos de comunicação organizacionalComunicação intraorganizacional:

- Imprimir mudanças nas atitudes e nos comportamentos;
- Diminuir a propensão ao conflito e à criação de rumores;
- Criar uma “cultura organizacional”;
- Ganhar a cumplicidade dos colaboradores;
- Motivar o staff e contribuir para o reforço do empenho laboral;
- Promover a sociabilidade sadia dentro da organização.

Comunicação integrada:

- Lida com a hierarquia das organizações e a forma como as chefias entendem que a comunicação deve ser divulgada;
- Sistema complexo, indefinido por vezes, que pode originar subsistemas de informação;
- Envolve a interdependência dos organismos envolvidos de acordo com uma supervisão geral;
- Refere-se à permeabilidade da comunicação no seio organizacional;
- Baseia-se em quatro aspetos:
 - Quem comunica;
 - Quem estabelece as relações entre departamentos;
 - Funções de cada departamento (organização estrutural);
 - Ambiente interno e externo em permanente diálogo.

Auditoria à comunicação

Ao falarmos em auditoria à comunicação é imprescindível que, primeiramente, se distinga os conceitos de auditoria e pesquisa. A auditoria, enquanto instrumento de análise, é mais pontual e visa avaliar o desempenho da organização em si ou de determinados setores. Esta, está mais direcionada para intervir, elaborar diagnósticos e estabelecer possibilidades de melhorias de funcionamento para o objetivo que se encontra em avaliação.

A auditoria é, assim, um método básico para a medição e análise da organização interna de uma empresa que permite concretizar metodologia qualitativa uma vez que se trata de um instrumento que pressupõe uma observação detalhada.

Processo de evolução da Auditoria à Comunicação de Henriët & Boneu (1990)

1º passo: Exame do estado da comunicação no instante:

“Pode recorrer-se a análises documentais e de conteúdo, a entrevistas, a grupos de foco, à observação participante e a inquéritos. Assim, uma auditoria de comunicação é, em síntese, um método de investigação que se estabelece como um guião e recorre, por sua vez, a vários métodos de pesquisa com credibilidade científica” – Sousa (2003).

2º passo: Eixos de ação e das prioridades;

3º passo: Exame da situação decorrente da estratégia;

4º passo: Diagnóstico e recomendações:

Boletins informativos, folhetos, declarações de missão, circulares e notas de serviço, relatórios, memorandos, projetos, artigos, intranet, site, assessoria de imprensa, identidade visual, atividades de comunicação publicitária e de marketing, sinalética, espaços físicos, fardamento, referências nos media, etc.).

Princípios da Auditoria de Comunicação (Kooper, citado por Sousa (2003)

1. Filosofia da Comunicação:

- Políticas de comunicação escrita formal;
- Posicionamento da comunicação entre as prioridades da direção;
- Relação entre o departamento de comunicação e os restantes;
- Grau de centralização ou descentralização da comunicação;

2. Objetivos da comunicação no curto, médio e longo prazo:

3. Organização, colaboradores e recompensa:

- Estrutura organizacional;
- Balanço de deveres e direitos em cada posição hierárquica;
- Níveis salariais e política salarial;
- Produção e produtividade;
- Problemas organizacionais (absentismo...).

4. Programas comunicacionais existentes;

5. Recurso às comunicações informais:

- Quantidade, qualidade e credibilidade da informação e eficácia da comunicação interpessoal, tanto ao nível da comunicação interna como ao nível da comunicação externa (media, legisladores, analistas financeiros); recurso a reuniões.

6. Necessidades e expectativas:

- Necessidades comunicacionais (diretivas, departamentais, colaboradores em geral, grupos específicos – idade, formação, etc., grupos externos).

Teorias da auditoria à comunicação

1ª teoria: Abordagem clássica:

- Funda-se na perspetiva de que as organizações funcionam mecanicamente.
- Desenvolvimento de cadeias de comunicação, organizadas, coerentes;
- Racionalidade da divisão do trabalho, eficiência do processo comunicativo;
- Como se verifica concretamente:
 - Seleção cuidada nos trabalhadores;
 - Desenvolvimento de formação contínua para os funcionários;
 - Divisão justa do trabalho entre chefias e funcionários;
 - Premiar o desempenho laboral;
 - Criar condições para a representação dos trabalhadores, em diálogo com as estruturas hierárquicas.

2ª teoria: Abordagem das relações humanas:

- Concentra-se sobretudo na interação entre os indivíduos;

- Analisa a rede de motivações para trabalhar numa organização;
- Centra-se ainda nas práticas de gestão dos recursos humanos e no comportamento evidenciado em contexto laboral;
- Como se concretiza?
 - Na medição da produtividade;
 - Identificação dos valores comuns e das normas coletivas;
 - Na liderança dialógica e motivadora;
 - A comunicação é vista como o elemento para o progresso individual;
 - O foco reside nas pessoas e não no coletivo, indiscriminado.

3ª teoria: Abordagem de sistemas:

- A energia comunicativa da organização depende de um “sistema aberto”;
- Não há hierarquias comunicativas, o fluxo comunicativo decorre em contínuo;
- Existem, isso sim, interdependências entre departamentos (Goldhaber, 1993):
 - Em constante contacto;
 - Cada qual com o seu objetivo, operação e fronteiras;
 - Opera segundo lógicas de *feedback* positivo e negativo;
 - A multiplicidade de papéis pode gerar ambientes conflituosos
- Permite a democratização do trabalho, a independência e a melhoria dos processos;
- Uma visão geral da comunicação, ampla, aberta à interação.

Tipos de auditoria à comunicação

- Satisfação perante a comunicação;
- Satisfação perante os meios de comunicação da organização;
- Avaliação da eficácia da comunicação.

Erros na comunicação organizacional

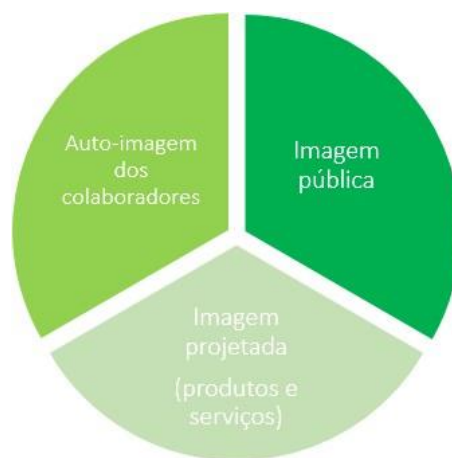
- Instituições não antecipam como é que o público vai interpretar novas mensagens, produtos, serviços;
- Recusa em apostar num comportamento transparente;

- Recusa em assumir erros próprios e apresentar justificações;
- As organizações tendem a esquecer as razões que justificam a fidelização dos seus públicos
- Desprezo com mudanças visuais, culturais e pouca atenção à realidade mediática.

Auditoria à imagem

Villafañe (1993) explicita que os objetivos da auditoria de imagem são os seguintes:

- Identificar e inventariar os recursos de imagem;
- Avaliar funcional e culturalmente a organização;
- Detetar pontos fortes e débeis da imagem;
- Identificar os fluxos de opinião externos e internos;
- Radiografar a organização e definir as suas principais oportunidades (e ameaças), em especial as oportunidades e ameaças competitivas, no caso das empresas.



Auto-imagem dos colaboradores:

- Os documentos organizacionais que corporizam a estratégia, as táticas, os valores e o estilo de liderança;
- Os documentos que demonstram o esforço comunicacional para a organização se comunicar consigo mesma (circulares, notas de serviço, jornais, revistas, boletins informativos, memórias, anuários, catálogos, cartazes, folhetos, etc.);
- A história da organização, dos seus líderes e das políticas organizacionais e respetivos resultados;

- A cultura organizacional, nas suas diferentes vertentes (tipo de liderança; grau de participação; grau de rotinização; atividades não produtivas; higiene e segurança; formação; sistemas de promoção, recompensa e punição; grau de conflitualidade e negociação; grau de estabilidade e segurança no emprego; grau de inovação e adesão a novas tecnologias; investimento em investigação científica e tecnológica; política salarial; standards de qualidade; capacidade de adaptação e antecipação; competitividade; absentismo; medicina no trabalho; comunicação; satisfação; relações interpessoais formais e informais; mitos, etc.);
- Os recursos humanos (qualidade, formação anterior, formação ao longo da vida, certificação de conhecimentos, reconhecimento, etc.);
- O espaço organizacional (dimensão, organização, decoração, sinalética, etc.);
- A evolução da identidade visual e sua forma atual.

Imagem pública da organização:

- Identificação dos públicos externos (consumidores, fornecedores, profissionais da comunicação social, sindicatos, acionistas, administração pública, etc.);
- O reconhecimento da imagem pública deve passar pelo reconhecimento e valorização que os diferentes públicos externos dão à organização, aos seus líderes, aos seus produtos e serviços, às suas marcas (evocação espontânea ou não);
- Determinação das cognições, atitudes e comportamentos que a organização provoca, pela verificação dos valores com que a organização é associada, pela visão que se tem publicamente da gestão da organização e da concorrência, etc;
- Um método de investigação que se corporiza como um roteiro e recorre, por sua vez, a vários métodos de investigação com credibilidade científica, em particular a pesquisa de opinião.

Construir a auditoria à comunicação e a auditoria à imagem da empresa

1ºs agentes: Departamento de comunicação;

2ºs agentes: Administradores;

3ºs agentes: Público em geral.

Plano de comunicação

1ª etapa: Diagnóstico/Auditoria



2ª etapa: Definição dos Alvos de Comunicação



- Definir os clientes ou o *target*;
 - Influenciadores e mediadores de mercado;
 - Variáveis sociodemográficas;
 - Personalidade e estilos de vida;
 - Comportamentos de consumo: compra, arrendamento, *leasing*, etc.;
 - Atitudes psicológicas face ao produto/serviço;
 - Cliente tipo: a história de consumo.

3ª etapa: Definição dos objetivos perante os alvos:**Determinar objetivos gerais****CLAREZA**

- Qual o principal problema que temos de resolver?
- O que há para melhorar, clarificar, alterar?
- Que impacto é que o objetivo terá?

SUBSTÂNCIA

- Quem queremos informar?
- Queremos resolver mesmo o problema ou lançar um alerta sobre o mesmo? Os ambos?
- Que reações queremos obter: aumento da informação? Mudança de atitudes? Influenciar?
- Qual o nível de *feedback* que pretendemos obter?
- Que pessoas nos podem ajudar: especialistas, investigadores, associações, políticos, etc.
- Que “efeitos secundários” podem decorrer das minhas escolhas?

Formular os objetivos de comunicação

- Procurar sistematizar os objetivos de comunicação de forma clara e concisa;
 - Cada objetivo deve ser específico, claro, executável, orientado para os resultados e com um prazo de validade determinado;
 - Como é que irá ser controlado e avaliado o conjunto de objetivos?
-
- Aumentar a notoriedade?
 - Aumentar a quota de mercado?
 - Garantir a credibilidade?
 - Dar a conhecer um novo programa/serviço?
 - Conquistar novos clientes?
 - Aumentar a satisfação? (reciclagem de produtos/serviços)
 - Escoar produtos em stock?

4ª etapa: Criação do *mix* de comunicação:

- Publicidade;
- Marketing direto;
- Patrocínio ou mecenato;
- Relações públicas;
- Promoção de vendas e *merchandising*;



Publicidade:

- Consiste na apresentação, não envolvendo custos para o público, de ideias, serviços, projetos, devidamente identificados pela empresa/organização;
- Técnica de comunicação de massa, eventualmente sujeita a um investimento por parte de quem a conceptualiza, tendo em vista a apresentação da organização;
- Pode sugerir o diálogo com o público-alvo ou ser apenas unidirecional.

Marketing Direto:

- Ao contrário da publicidade, que procura atingir o público indiscriminadamente, o Marketing Direto destina-se a atingir o consumidor de maneira específica, interativa, direta. O objetivo passa por obter algum tipo de feedback, para posteriormente se avaliar.

- Como?

1. Definindo o público específico;
2. Definindo a oferta e a correspondente personalização;
3. Operacionalizar a resposta.

- Vantagens:

- O contacto imediato com o público permite um feedback mais rápido e mensurável;

A personalização tende a criar uma imagem positiva na mente do consumidor: a exclusividade;

- A flexibilidade.

- Desvantagens:

- Eventualmente dispendiosa;

- Envolve criatividade e um processo de planeamento bem definido;

- Terá de estar em linha com a imagem da organização;

- De impacto individual, tem menor visibilidade que a publicidade.

- Merchandising:

- Sugere a aplicação de ações publicitárias no ponto específico;

- Procura promover a marca e a imagem da organização;

- Conotada com uma dimensão comercial.

- Patrocínio e Mecenato:

- Parcerias estabelecidas entre organizações; (P)

- Objetivo passa por difundir ambas as instituições; (P)

- Pode envolver verbas em dinheiro ou apenas questões logísticas (material, espaço, etc.); (P)

- Visa o reforço da cooperação entre organizações; (P)

- Necessita de enquadramento específico para avaliação das possibilidades efetivas de patrocínio; (P)

- De raiz tendencialmente humanitário, solidário, presta-se igualmente ao apoio do objetivo de comunicação. (M)

- Relações Públicas:

- Estratégia que define e avalia atitudes públicas, apoia a orientação de objetivos individuais e coletivos dentro da organização, tendo em vista a execução de um programa de ação, com visibilidade pública e que se adegue à imagem (positiva) da organização;

- Normalmente são encarados como uma forma eficiente de comunicação;
- Tem vindo a ganhar interesse nos últimos anos;
- Forma diferente de contacto com diferentes públicos;
- Assessoria;
- Previsão de acontecimentos;
- Assegurar um espaço editorial nos média;
- Apoiar o lançamento de novos serviços, produtos, objetivos;
- Atua em fases importantes do posicionamento da organização;
- Captação do interesse público;
- Desenvolver o interesse de grupos específicos dentro da sociedade;
- Construção de uma imagem positiva da organização.

5ª etapa: Elaboração do orçamento:

- Reserva de espaços;
- Mix de comunicação;
- Sub-contratações;
- Etc.

6ª etapa: Construção da estratégia criativa e plano de meios

Os 3 E's da planificação de meios:

- Eficácia:
 - Obter resultados concretos;
 - Desenvolver oportunidades e antecipar dificuldades;
 - Produção de respostas alternativas.
- Eficiência:
 - Cumprir o objetivo de forma adequada;

- Resolver problemas;
- Salvar e otimizar recursos.
- Efetividade:
 - Cumprir o objeto de comunicação, mantendo a competitividade;
 - Replicar o objeto, permitindo a leitura de novos resultados.

7ª etapa: Implementação, controlo e avaliação

Tipos de planeamento:

- Planeamento estratégico: determina um conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo;
- Planeamento tático: visa introduzir alterações específicas a aspetos concretos;
- Planeamento operacional: pretende introduzir alterações de fundo em relação ao posicionamento da marca/organização.

Controlo:

- Implica o controlo do maior número de informações sobre o sucesso ou insucesso do objeto;
- Destina-se a reunir todas as impressões motivadas pelo contacto com o público, quer do ponto de vista positivo, quer negativo;
- Pode sugerir a tomada de decisões em resposta a problemas/emergências/situações de crise;
- Torna-se fundamental para o agendamento de ações futuras.

Avaliação:

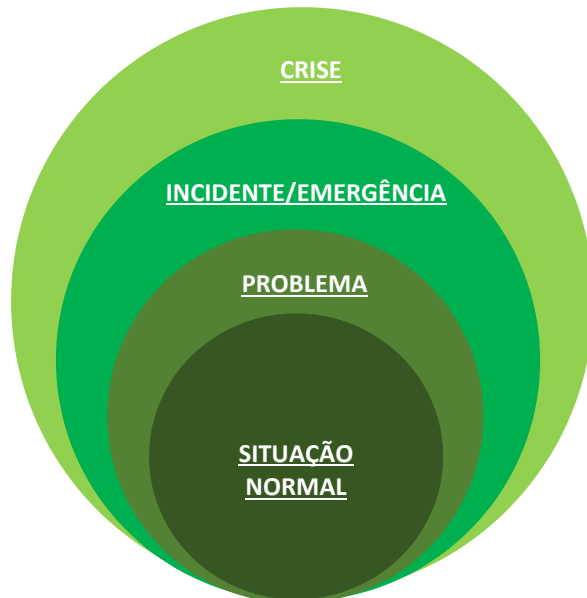
- Não deve ser vista como catastrófica, no caso de não ser bem sucedida;
- O exercício de autocritica deve ser introduzido na avaliação;
- Pretende-se a revisão dos principais aspetos do plano de comunicação;
- Fundamental: considerar a opinião dos elementos envolvidos (público-alvo);

- Apontar a sugestões futuras.

8ª etapa: Anexo dos instrumentos de comunicação utilizados

Gestão de Crises

Patamares evolutivos da gestão de crises



CRISE:

- **Cenário:** Eventos com alto impacto para o negócio e reputação da organização;
- **Processo:** Gestão de crises.

INCIDENTE/EMERGÊNCIA:

- **Cenário:** Indisponibilidade relevante para o negócio;
- **Processo:** Gestão de continuidade de negócios.

PROBLEMA:

- **Cenário:** Situações do dia a dia;
- **Processo:** Gestão de riscos e alternativas operacionais.

Modelo de Gestão de Crises



Processos de Gestão de Crises



Preparação:

- Riscos estratégicos: identificar e avaliar riscos estratégicos que representem ameaça significativa para os objetivos do negócio.
- Plano de cenário: construir cenários em torno dos principais riscos e oportunidades de um evento futuro inesperado.
- Plano de gestão de crises: preparar eventos com potenciais consequências para a interrupção de operações e danos para a reputação organizacional
- Supervisionar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real, suportando a identificação prévia de cenários de crise.

Resposta:

- Comunicação de crise: estar preparado para antecipar ou responder a solicitações e inquietações de investidores, imprensa e redes sociais sobre as ameaças de reputação financeira e imagem da organização;
- Resposta em tempo real: desenvolver um grupo de resposta de crise e uma equipa de especialistas técnicos para suporte imediato ao evento crítico;
- Supervisionar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise durante um cenário de crise.

Recuperação:

- Recuperação pós-crise: estruturar força-tarefa a fim de recuperar os serviços financeiros impactados, reclamações, recuperação de desastre, resolução de litígios (tribunal) e outras ações e serviços em apoio à recuperação de crise
- Avaliar resposta à crise para extrair lições aprendidas e assim estar preparado para futuras crises.
- Supervisionar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores após um cenário de crise.

Necessidade de planear

Necessidade de planear o que pode correr mal

- Obter o controle da situação o mais breve possível
- Desenvolver um processo de tomada de decisão claro e ensaiado
- Aprender com os erros e efetuar mudanças para evitar sua recorrência
- Redução do impacto financeiro, operacional, legal e de imagem
- Maior confiabilidade da organização perante seus investidores

Virtudes de planear o que pode correr mal

- Aumento do valor da organização, interna e externamente, porque se reduz a probabilidade ou o impacto da situação
- Promove uma maior transparência junto do público interno e do externo
- Melhora os padrões de governança internos da organização
- Permite a operacionalização de uma gestão de comunicação integrada
- Diminui a probabilidade do rumor, do boato e de informações infundadas e/ou prejudiciais
- Melhores condições para identificar as lacunas existentes nas organizações

Possível estrutura de gestão

Administração/Chefias diretivas:

- Responsabilidade máxima pela tomada de decisões em problemas, emergências e crises;
- Criação de um centro de custos responsável pelos orçamentos inerentes à gestão de crise;
- Desempenhar a função de protagonismo no contacto com todos os elementos;
- Garantir o cumprimento do plano de gestão de crise, eficaz e eficiente;
- Definir prioridades, papéis a desempenhar e responsabilidades.

Líderes intermédios (ex.: diretores de departamento):

- Executar o plano de gestão de crises;
- Funcionar como agente consultor para a contratação de serviços/especialistas de apoio à gestão de crises;
- Primeira linha de combate junto dos média e de entidades oficiais, públicas, judiciais;
- Reportar constantemente perante as chefias/administrativas a evolução do plano de gestão de crises;
- Privilegiar a segurança e a boa imagem organizacional como elementos inegociáveis a acautelar;
- Responsabilizar-se pelo tratamento das questões de recursos humanos que possam surgir para atender às pessoas afetadas pelo incidente, incluindo ajuda às famílias dos colaboradores e terceiros;
- Medir, acompanhar e reportar os impactos psicológicos sobre os colaboradores;
- Coordenar as ações envolvendo segurança patrimonial (acesso às instalações, retirada das pessoas e veículos, segurança dos ativos imobilizados, entre outros).

Departamento de comunicação:

- Desenvolver, validar e executar a estratégia de comunicação;
- Elaborar e conduzir a validação das comunicações externas e *press release* para os média e os *stakeholders*.