

Comunicação Organizacional, uma Abordagem Substantiva¹

Milene Montemesso Cunico²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

Este artigo pretende refletir de maneira ampla sobre a comunicação organizacional a partir de um olhar substantivo. Nele abordaremos questões pertencentes as dimensões estratégica e humana do contexto da comunicação organizacional e apresentaremos os elementos constitutivos de uma possível comunicação substantiva, a priori pautada nos processos da estratégia, da participação, do diálogo e da solidariedade.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; estratégia; participação; diálogo; solidariedade.

Introdução

Este texto realiza, através da pesquisa bibliográfica, uma aproximação conceitual da comunicação organizacional aos elementos estratégia, participação, diálogo e solidariedade. Transitando pelas áreas de comunicação e educação, o artigo apresenta como fio condutor um olhar substantivo, centrado nas dimensões estratégica e humana.

A concepção de uma provável comunicação substantiva emerge da inserção da nova ciência das organizações na comunicação organizacional. Cabe destacar que esse artigo se trata de um recorte da dissertação em andamento da autora e que a partir da desconstrução da racionalidade substantiva e a inserção de seus elementos constitutivos na comunicação organizacional são elencados provisoriamente os fatores que podem contribuir para uma comunicação substantiva, como citado anteriormente a estratégia, a participação, o diálogo e a solidariedade.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Recorte da dissertação em andamento.

² Mestranda do Programa de Comunicação Social da PUCRS, participante do GPEPcom – Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação e, do GECOR – Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional. e-mail: milene.cunico@acad.pucrs.br.

A priori, o conceito de comunicação substantiva ultrapassa a fronteira reducionista e instrumental da comunicação, está atento ao contexto social, busca suprir as necessidades vitais da organização, mas sua essência está inserida na complexidade da natureza humana, no indivíduo indissociável da organização e que interfere diretamente nas interações internas e externas. Trata-se de uma comunicação estruturante da própria organização, que contempla dimensões estratégicas, subjetivas e relacionais pertencentes ao ser humano. Redimensionar o olhar da comunicação organizacional para uma abordagem substantiva é objetivo deste artigo.

De que Comunicação Organizacional estamos falando

As organizações passam por mudanças estruturais, adaptações de mercado, busca de novas tecnologias, reciclagem de seu capital humano, transformações em suas relações sociais. Essa interação natural que ocorre nas organizações as tornam agentes discursivos e comunicativos. Os processos comunicativos são capazes de inovar e produzir sentidos nas pessoas que fazem parte da organização. É nesse contexto que a comunicação que estamos falando vai além do modelo normativo, funcional e racional predominante. O nosso lugar de fala está centrado no indivíduo complexo, nas suas motivações, desejos, características, cultura, questões pertencentes ao seu plano subjetivo que refletem diretamente nas relações organizacionais.

Em sua obra *O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas* (1993), Chanlat traz um apanhado geral da antropologia criada no campo organizacional, estudo que reagrupa exatamente o conjunto de conhecimento existente sobre o ser humano. Segundo Chanlat (1993) o ser humano é um ser genérico e específico ao mesmo tempo, é um ser ativo e reflexivo, e todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera de agir, do fazer, do pensar e do sentimento.

O modelo funcionalista, predominante hoje, onde a comunicação organizacional simplesmente tem como tarefa a troca ou transmissão de informações já não está sendo mais suficiente para suprir as demandas organizacionais. O pensar a comunicação organizacional a partir de um olhar substantivo nos remete a olhar para as dimensões estratégica e humana. Estratégica, por perceber a importância dos resultados e a

complexidade do contexto organizacional. Humana, por acreditar que o homem interfere diretamente nas organizações e na sociedade em que se encontra inserido.

Para realizarmos uma primeira aproximação da dimensão estratégica e humana na comunicação organizacional tomaremos como fundamento a obra Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados de Margarida M. Krohling Kunsch (2016). A autora propõe a configuração da comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A comunicação instrumental, segundo Kunsch, é aquela caracterizada pela transmissão de informação, pelo uso de ferramentas e técnicas, por apresentar uma visão mais linear e com canais que privilegiam uma via só. A cultural sugere atentar para as diferentes culturas que pertencem as pessoas que formam a organização. A dimensão humana que introduz o fator humano, subjetivo, relacional, a qualidade de vida dos trabalhadores e a valorização das pessoas. E por fim, a comunicação estratégica que está focada na eficácia e nos resultados, existindo a busca de informações dos públicos, a fim de ter subsídios para planejar ações eficazes.

A comunicação organizacional que estamos falando refere-se ao equilíbrio dessas quatro dimensões apontadas pela autora. Trata-se de uma comunicação substantiva, que não despreza a importância dos resultados para a organização, mas que prioriza o interesse e a percepção de questões que envolvem amplamente a sociedade, os cuidados com o meio ambiente, o respeito as singularidades dos indivíduos e a responsabilidade social.

Comunicação Substantiva

Para refletir a comunicação organizacional a luz de um olhar substantivo faremos uma aproximação aos elementos primitivamente relacionados como colaboradores nesse processo. É importante salientar que o ser humano é indissociável desses elementos constitutivos e que suas subjetividades, bagagens cultural e histórica, objetivos individuais e sociais fazem parte ativamente da estratégia comunicacional, da sua participação ativa, da disposição ao diálogo e da solidariedade.

Nesse sentido, a base das estratégias de comunicação são as pessoas. Ao apresentar a nova teoria estratégica, Pérez (2009) aponta alguns diferenciais

importantes: a percepção do indivíduo como centro da organização; o repensar estratégico a partir de teorias diversas; e a realização do planejamento estratégico a luz da comunicação. Essa abordagem do autor vem ao encontro da comunicação substantiva, principalmente por apontar que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido a partir do cerne da organização, a comunicação. Comunicação que inevitavelmente é alicerçada nas interações pessoais, da organização com seus sujeitos e sociedade.

Nesse contexto estratégico é notória a importância dos resultados econômicos para uma organização, pois sem resultados, produção e lucro indesejavelmente não se manterá no mercado. Conhecedores dessa necessidade vital é que temos o interesse em propor uma aproximação da teoria clássica ou tradicional a essa nova teoria substantiva. Com isso, o olhar apontado nesse estudo pretende ultrapassar a ideia de estratégia focada na superação do concorrente, no planejado, em algo totalmente previsível, ordenado e que jamais fracassará. Buscamos olhar a estratégia comunicacional com um propósito muito maior que o resultado imediato, aqui e agora. A intenção é aproximar a comunicação à uma estratégia preocupada com o futuro, com sua responsabilidade social, com o mundo em que vivemos, com o cuidado ao indivíduo, as interferências deste ser na organização, a observância de questões sentidas além da organização, que considere as interações internas e externas a esse conjunto organizacional. Oliveira e Paula chamam atenção para a importância de “que se rompa com a tendência de entender estratégia de forma unilateral, centrada nas questões da organização” (2010, p. 6).

A estratégia está presente nos processos comunicacionais de toda a sociedade e deve ser analisada como prática social contemplando elementos complexos como a subjetividade dos seres envolvidos, as incertezas e instabilidades, as interações internas e externas, as interferências sociais, econômicas e culturais. A prática social acontece considerando que as pessoas interagem constantemente entre elas e a organização, o sujeito tem suas próprias estratégias, conseqüentemente as ações organizacionais devem ser construídas a partir dessa influência mútua e divergência de interesses. Buscamos Oliveira e Paula para reafirmar a prática social e a complexidade da estratégia:

Acreditamos ser fundamental reconhecer que, mesmo caracterizadas pela racionalidade, cada vez mais as organizações são espaços complexos e

lidam com a complexidade das questões humanas, sociais, econômicas e políticas. [...] as pessoas criam estratégias no seu dia a dia e, portanto, não se restringem àquelas propostas pelas organizações. É aí que a estratégia adquire a dimensão de uma prática social, diferentemente da perspectiva assertiva e de controle (2010, p. 9-10).

As questões apontadas nas estratégias de comunicação, em particular as de dimensão humana e social apontam a humanização das relações das empresas não como uma tendência ou algo desejável, mas fator inevitável no contexto atual da sociedade, de uma necessidade de inserção da participação das pessoas na organização, da interpretação da visão de mundo e do indivíduo. “Temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo [...], na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar” (KUNSCH, 2008, p. 179).

A comunicação humanizada é concebida, segundo a autora, quando a organização está atenta ao indivíduo, a sua participação, ao diálogo, a qualidade de vida, a valorização dos trabalhadores, a gestão de talentos e a construção de significados. “A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos [...] direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais” (KUNSCH, 2010, p. 11).

É nesse sentido, da valorização humana e social, que “será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos” (KUNSCH, 2010, p. 56), a autora complementa afirmando que a valorização do indivíduo é fator determinante para a produção de comunicação e, organizações voltadas a qualidade de vida de seus trabalhadores, “certamente são mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2010, p. 57).

Essa comunicação percebe a importância do indivíduo na organização, suas subjetividades e complexidades. Além de, compreender que esse ser único encontra-se inserido em um espaço e tempo e, é um ser indissociável da própria história e das suas experiências. “O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo” (CHANLAT, 1993, p. 27).

Esse contexto temporal e subjetivo traz a necessidade de superarmos a dimensão instrumental da comunicação onde “é preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2010, p. 54).

Nessa relação entre comunicação e humanização é essencial considerarmos o outro, não como alguém que será inserido em nossa visão de mundo, mas “o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação” (MUMBY, 2010, p. 27).

A comunicação se torna mais humanitária, por ser baseada no cuidado pelo outro, não só por uma questão de simpatia ou de aceitação das diferenças do outro, mas uma maneira de nos dedicarmos a diferença do outro e possibilitar uma autodestruição, produzindo um significado novo que não teria como ser produzido sozinho. Assim, “cuidado significa exatamente uma atenção às diferenças em outros que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona” (MUMBY, 2010, p. 27).

No contexto da dimensão humana, do indivíduo e do coletivo; do cidadão e da sociedade; torna-se fundamental abordar questões que envolvem os movimentos populares e cidadania apontados nos estudos realizados por Cicilia M. Krohling Peruzzo. Os movimentos populares são caracterizados pelo interesse coletivo, pelo exercício da democracia e pela busca de direitos do cidadão. Desse modo, Peruzzo registra que:

Quando falamos em movimentos populares estamos nos referindo ao conjunto de organizações das classes subalternas que são constituídas com objetivos explícitos de tentarem obter um melhor nível de vida através do acesso a bens de consumo individual e coletivo, da garantia da satisfação dos direitos básicos de sobrevivência e dos direitos de participação política na sociedade, como, por exemplo, os serviços de atendimento à doença, a escola em bairros recém-formados, moradia, reforma agrária etc.” (1999, p. 212).

A cidadania, muito próxima dos movimentos populares, permite ao cidadão a possibilidade da participação. Além do direito a liberdade individual, a participação no exercício do poder político e a direitos sociais, o cidadão tem o direito de comunicar, o que “refere-se á recuperação do direito a ter voz, expressar-se autonomamente, sem esquecer que, em geral, o próprio resgate da voz, do poder de se manifestar e de ser ouvido, antecede e vai além de aparatos tecnológicos, mas o inclui” (PERUZZO, 2017, p. 11).

É no exercício da cidadania que o cidadão tem direitos e deveres. Peruzzo (1999) aponta que a cidadania está diretamente ligada ao tempo e ao espaço, é sempre uma conquista do povo, as suas formas de participação dependem da sociedade em que vivemos e, a cidadania vai além da liberdade individual e participação política, inclui direitos sociais e coletivos.

A participação do cidadão na sociedade impõe de certa forma, ao sujeito, a prática da comunicação, a relacionar-se e a desenvolver naturalmente o senso crítico. Essa interação com outros indivíduos e a participação ativa na comunicação torna-se um facilitador da cidadania. “A pessoa inserida nesse processo tende a mudar o seu modo de ver o mundo e de relacionar-se com ele. Tende a agregar novos elementos à sua cultura” (PERUZZO, 1999, p. 218).

É exatamente nesse processo de interação que a cidadania proporciona ao sujeito a incorporação do diálogo e da discordância, fator fundamental para tornar possível o desenvolvimento do potencial do homem, o seu senso crítico, a reflexão, enfim, fazer vim à tona a valorização da natureza humana, da qualidade da vida social e a conscientização diante do meio ambiente. Dessa forma, os “membros das comunidades são sujeitos coletivos, pois têm a oportunidade de participar ativamente, discutir, eleger, tomar decisões, aprender, ensinar e colher os frutos das iniciativas em benefício próprio, da comunidade e do lugar” (PERUZZO, 2017, p. 10).

Ter iniciativa, perceber o outro, estar disposto a ajudar é mais um ponto que podemos destacar nas questões da dimensão humana. A solidariedade é uma qualidade profunda do ser humano e deve ser voltada não somente ao ser humano, mas para o mundo, demonstrando denso respeito aos que vivem no planeta e incorporação íntima de valor tão importante para o indivíduo. Segundo Paulo Freire “a solidariedade tem que

ser construída em nossos corpos, em nossos comportamentos, em nossas convicções” (2009, p. 68).

A solidariedade está diretamente ligada à consciência crítica, ao fazer acontecer, ao respeito em discutir mudanças e transformações. Torna-se inviável imaginar o mundo melhorando se não adotarmos a solidariedade. Mas para isso é preciso ser pacientemente impaciente como diz o autor, “mas se você é apenas paciente as outras pessoas vão destruir o seu trabalho. Você tem que ser pacientemente impaciente para conseguir fazer as coisas e se milhares de pessoas fizerem isto podemos então transformar a sociedade” (FREIRE, 2009, p. 71).

O individualismo é o oposto da solidariedade. É preciso que os indivíduos caminhem em direção da coletividade. A sociedade necessita acordar e perceber que a solidariedade carrega consigo o poder de unir forças, fortalecendo a esperança e a coragem para lutar. “Antes de tudo nós temos que respeitar os sentimentos das pessoas. Mas nós temos que dar o melhor de nós para ajudar as pessoas a ter coragem para se confrontar a si mesmas” (FREIRE, 2009, p. 84).

Ser solidário apresenta um sentido amplo e ao mesmo tempo intenso. Podemos exercer a solidariedade em nossa família, nas organizações, na sociedade, na escola.

“A verdadeira solidariedade, que é a ajuda que se propicia àquele que necessita, para que ele não mais venha necessitar. Solidariedade, neste sentido, é partilhar da luta dos que tentam escapar de suas variadas formas de opressão. É uma manifestação de apoio e uma postura existencial e política. Partilhar da luta do outro contra a opressão é unir-se a estes outros na conquista da justiça social, é ir além dos limites da caridade, que fornece uma ajuda pontual, mesmo que contínua; é assumir uma ação libertadora” (FREIRE, 2009, p. 101).

Paulo Freire complementa afirmando que o caminho para o verdadeiro humanismo é o diálogo. Diálogo na sua essência, na busca pela transformação da realidade, pelo desenvolvimento de uma postura crítica, do não invadir, não manipular o outro, de não prevalecer a conquista. “O diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o ‘pronunciam’, isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos” (FREIRE, 1977, p. 43).

O diálogo é a essência da comunicação, o indivíduo se coloca como um ser pensante no ato de dialogar, para pensar é necessário que participe e a sua participação implica na liberdade de expressão, no respeito, em ser solidário com a realidade sócio-cultural do outro. “A comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão do conhecimento de um sujeito a outro, mas em co-participação no ato de compreender a significação do significado. Esta é uma comunicação que se faz criticamente” (FREIRE, 1977, p. 70).

Portanto, “quando se introduz a comunicação na esfera das organizações o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora e produtiva” (KUNSCH, 2010, p. 52). Aproximando da gestão da comunicação organizacional a solidariedade, o diálogo, a participação, a discussão, o manifestar-se, o direito de escolha, a liberdade de expressão e a criticidade; as organizações não se tornam meramente lugares de trabalho, assumem um espaço de importância na vida do sujeito, para o desenvolvimento da identidade do ser individual e social, proporcionando gratidão, força, partilha e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

Ao preceder por uma gestão comunicacional amparada na visão substantiva, a organização insere em seus processos comunicativos os seus elementos constitutivos, repensando a comunicação estratégica a partir das interações da organização com seus envolvidos, sejam eles pertencentes interna ou externamente ao contexto organizacional.

Esse modo estratégico mais humanizado possivelmente incentivará o trabalhador, a comunidade, os clientes, a sociedade, da qual a organização faz parte, a serem mais participativos, mentores de ideias, apresentarem um envolvimento espontâneo em novos projetos, assumirem responsabilidades livremente e, por consequência, terem satisfação individual e coletiva.

O olhar substantivo também traz para a comunicação organizacional, através da busca pela solidariedade, a qualidade de vida social, a conscientização diante do meio ambiente, a percepção e respeito ao outro ser que possui sua própria história e carrega consigo experiências diversas e indissociáveis da sua relação. Neste ponto, a comunicação substantiva assume uma posição de cuidado e respeito pelo outro. Não

somente em relação à aceitação das diferenças e das diversidades, mas no preocupar-se com o ser humano e o mundo do qual a organização está inserida, estabelecendo uma relação transparente e geradora de qualidade de vida física e emocional aos indivíduos.

E por fim, o diálogo, elemento essencial para a inserção da comunicação substantiva nas organizações. É exatamente no processo comunicativo que se assume um papel bilateral, de discordância e de interação. A partir do diálogo o potencial do indivíduo pode ser desenvolvido, a reflexão pode levar ao senso crítico, a expressão pode trazer respeito e a organização pode evoluir com suas responsabilidades sociais junto aos indivíduos.

Considerações Finais

Essa reflexão otimista da comunicação substantiva nas organizações não anula a percepção de que a sociedade está voltada aos interesses econômicos e produtivos. Pelo contrário, a proposta deste estudo é apontar para a minoria das organizações, que buscam um propósito maior, possíveis elementos que colaboram para essa gestão inovadora e complexa.

Claro que, a efetivação de uma comunicação substantiva depende prioritariamente da vontade da organização em centralizar o seu planejamento estratégico nas pessoas, no meio ambiente e na sociedade da qual ela está inserida. Essa não é a realidade e os anseios percebidos em nossas organizações atualmente, mas vamos apostar e acreditar que essa semente de frutos e prolifere ao menos para a reflexão de seus processos organizacionais.

Referências bibliográficas

CHANLAT, Jean-François. (Coord) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1977.

_____. **Pedagogia da solidariedade**. Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Face da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Introdução. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes Oliveira; PAULA, Maria Aparecida de. **Para além das idéias e planos: processos e estratégias de comunicação**. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 4, 2010, Porto Alegre, RS. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2010. Disponível: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010> Acesso em 29/06/2018.

PÉREZ, Rafael e MASSONI, Sandra. El largo viaje havia una Nueva Teoría de la Estrategia. Hacia una Tería General de la Estrategia. **El cambio de paradigma em el comportamiento humano, la sociedad y lãs instituciones**. Barcelona: España, Ariel Comunicación, 2009.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Ideias de Paulo Freire aplicadas à Comunicação popular e comunitária. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v.24, n.1, janeiro, fevereiro, março e abril de 2017.

_____. Comunicação Comunitária e Educação para a Cidadania. **Revista Comunicação Informação**, Goiânia, v.2, n. 2, p. 205-228, jul. de 1999.