

A ADMINISTRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

MARIA SCHULER*

RESUMO: Este trabalho apresenta um modelo de raciocínio segundo o qual se aplicam as funções de administração, de maneira integrada, às várias manifestações comunicativas das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Administração da Comunicação
Comunicação Organizacional

ABSTRACT: The following paper presents a model of reasoning through which administrative functions apply in an integrated manner to the several communicative manifestations of organizations.

KEY-WORDS: Management of Communication
Organizational Communication

* Doutora em Administração de Sistemas de Informação pela École Supérieure des Affaires de Grenoble II. Professora Adjunta na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

1 INTRODUÇÃO

Para desenvolver o raciocínio que apresentaremos a seguir é preciso colocar-se entre as disciplinas da Administração e da Comunicação, evocando assim um campo de estudos bem novo e freqüentemente mal compreendido, que é a *Administração da Comunicação Empresarial*.

É interessante acompanhar o desenvolvimento dos estudos e dos interesses em cada uma dessas disciplinas para vermos como, pouco a pouco, cada uma delas vai buscando encontrar a outra.

Se observarmos do ponto de vista da Comunicação, perceberemos que, nos últimos 50 anos, ocorreu um alargamento progressivo da visão das funções de comunicação empresarial. As funções de *Publicidade e Propaganda* começam a merecer um tratamento mais científico, ligado às empresas, a partir dos anos 50. Nos anos 60 vemos emergir, pouco a pouco, a noção de *Imagem Institucional*, e os pioneiros das *Relações Públicas* entram em cena. É o início da consciência de que a empresa precisa se comunicar com seus públicos cuidadosamente. Por volta de 68, em vários lugares do mundo, os assalariados se fazem notar, com novas aspirações e renovado poder de pressão. A função *Comunicação Interna* começa então a tomar seu espaço nas organizações. Os anos 70 trazem inúmeras dificuldades às empresas ocidentais. Os consumidores evoluem da fase ingênua dos anos anteriores, tornando-se mais exigentes, desconfiados e críticos. Os ecologistas abrem guerra contra uma sociedade que se modela consumista e poluidora. As mídias, anteriormente só cumplicidade, assumem também sua parcela de agressão, ao lado dos ecologistas e das sociedades de proteção ao consumidor. É então que os chefes de empresa descobrem, às vezes a duras penas, a necessidade de conhecer e de influir sobre os fenômenos gerais de opinião. Eles aprendem que as sociedades podem ser anônimas mas nunca secretas, e que a *Imagem* é um capital tão precioso quanto os produtos, os estoques ou os recursos financeiros. Os mais criativos geradores de “slogans” e os mais impactantes produtores de “imagens”¹ não são mais suficientemente aptos para lidar com a *Imagem* da empresa, como ela necessita então. Essa Imagem/capital necessita, tanto quanto os outros capitais, de ser administrada.

Se observarmos agora a partir do ponto de vista do administrador, descobriremos que durante muito tempo os estudos sobre a Administração de Empresas se restringiram às funções até então consideradas como “primeiras”: a produção e

¹ Faz-se aqui uma diferenciação entre o termo “imagem” no sentido de figura (desenho, foto, cena etc) e o termo Imagem no sentido da representação mental que os diversos públicos de empresa fazem dela.

a comercialização. As funções de organização, de administração e de recursos humanos somente se desenvolveram a serviço destas duas funções primeiras (Schwebig, 1988, p.11). Para o administrador, a comunicação também não foi por muito tempo reconhecida como uma função integrante da empresa, além da comunicação de marketing (publicidade e promoção), instrumento das técnicas comerciais. As teorias da organização (Weber, Fayol, Taylor, depois Mayo, Likert, McGregor, e enfim Simon e March) pensaram sucessivamente a empresa sem levar em conta a comunicação como função primeira. Somente Simon trabalhou um pouco isto. Mas as mudanças drásticas no ambiente das empresas obrigam a repensar a questão da primariedade das funções. As organizações são, hoje, cada vez mais complexas. As dimensões das empresas e de seus ambientes aumentam vertiginosamente. A afluência perpétua das novas tecnologias e dos novos “know-how” (produção, logística, administração, finanças, comercialização e liderança) exige da empresa mais do que discursar, exige informar-se.

Os fatores exógenos são também mais e mais complexos. Os canais regulares de ligação entre empresa e seu ambiente se diversificaram muito; a hierarquia já não é mais suficiente como ligação entre as direções e seu pessoal; e novas formas de ligação entre organizações se tornam necessárias.

Alguns estudos sobre a questão² apontam quatro fatores principais que conduziram a esta situação de diversidade e de movimento:

- a) a ruptura da unidade de local entre os centros de produção (fábricas), os centros de vida (habitações) e os centros de decisão (sedes);
- b) a ruptura da unidade da responsabilidade entre os proprietários (acionistas) e os dirigentes (de patrimonial, a legitimidade se torna administrativa);
- c) a ruptura da unidade de produção (os conglomerados de um lado, os “satélites” de outro);
- d) a ruptura da continuidade dos ritmos de atividade (rupturas tecnológicas, movimentos bruscos no mercado).

Todas estas mudanças tiveram como conseqüência o rompimento das tramas de relações relativamente simples, através das quais conseguiam funcionar as empresas de há algum tempo atrás. Uma nova realidade, cheia de relações complexas e de jogos sutis de troca se impôs. Para calibrar, a todo momento, todos os sistemas envolvidos na existência da empresa, se fez absolutamente necessária uma nova atenção a esta “obviedade” chamada comunicação.

É neste momento que começam a surgir nos cursos de Administração (principalmente nos Estados Unidos da América) as disciplinas de comunicação de empresa e das organizações.

² Cf. Etudes IPSOS sur la Publicité Institutionnelle (1981) e o Colloque de Deauville (28.09.1982).

"...é preciso dar aos estudantes de Administração os fundamentos dessa especialidade ainda menor; os primeiros cursos de Comunicação de Empresa começam apenas a ver o dia." (Schwebig, 1988, p1).

E é também nesse momento que Administração e Comunicação se abraçam definitivamente, para criarem juntas a consciência de que não há empresa nem administração, sem comunicação, tanto quanto não se pode mais manter a eficiência da comunicação das empresas sem submetê-la às funções de administração.

O presente trabalho propõe então duas atitudes necessárias nesse contexto:

A primeira é a defesa, para a comunicação, de um lugar entre as funções primeiras da empresa. Se a empresa é uma organização humana (com a finalidade de produzir e comercializar); se uma organização humana só é possível sobre um sistema de relações (comunicação) humanas; então, conceber uma empresa é conceber um sistema complexo de comunicações, com a finalidade de executar tarefas determinadas.

A segunda proposição do trabalho é consequência da primeira. Defendemos que, se uma empresa é um sistema complexo de comunicações com um objetivo funcional, é bem mais lógico concebê-la desde o princípio como tal. Propomos então um modelo para a concepção da empresa como um ser comunicante. Este modelo presta-se ainda a orientar a administração racional da comunicação empresarial, de forma que ela (comunicação) seja tão integrada e controlada quanto possível. Isso vale dizer que este trabalho propõe um Modelo de Administração da Comunicação Empresarial, como forma de otimizar a função comunicante da organização.

2 O SISTEMA CONCRETO DA EMPRESA

A presença real da empresa forma um sistema composto de (Figura 1):

- a) sua presença física (seu "container", suas instalações, seus equipamentos, seus bens);
- b) sua estrutura organizacional (divisão e coordenação do trabalho e das funções, fluxos de relações entre as funções);
- c) o pessoal (objetivos pessoais, comportamentos, fluxos de relações interpessoais, tipos de culturas presentes);
- d) o ambiente próximo (clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores, poderes públicos, tecnologias, etc), com seus objetivos, seus comportamentos, seus fluxos próprios de relações, suas culturas;
- e) o ambiente geral (localização no tempo e no espaço, a situação geral, os sistemas político, social e legal no qual a empresa se insere), com seus objetivos, seus comportamentos, seus fluxos próprios de relações.

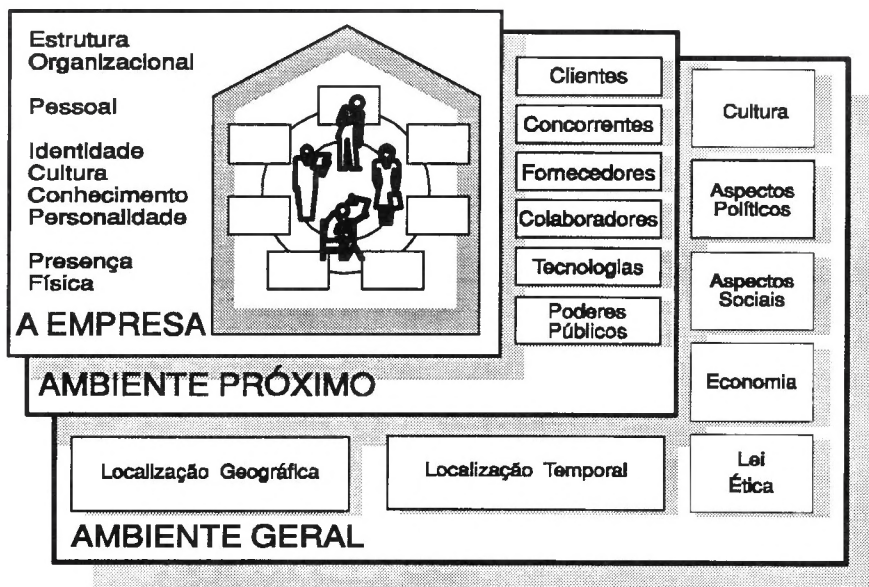


Figura 1: O sistema concreto da empresa

3 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Tomaremos aqui uma reformulação do sistema clássico de comunicação (Figura 2), onde os elementos *emissor* e *receptor* fazem circular *informação* através de *canais* de transmissão e de *mensagens*, utilizando processos como a *composição*, a *interpretação* e a *resposta*. Como elementos perturbadores do sistema temos os *ruídos*.

No contexto da comunicação humana, inúmeros elementos se somam a esta representação simplificadora. É necessário considerar que, nesta circunstância, os *atores* (emissor e receptor) não são simples mecanismos que trocam sinais através de impulsos. Eles entram em contato trazendo cada um suas *características pessoais* próprias, seu *repertório* de signos e de informações, sua *cultura* e sua *motivação*.

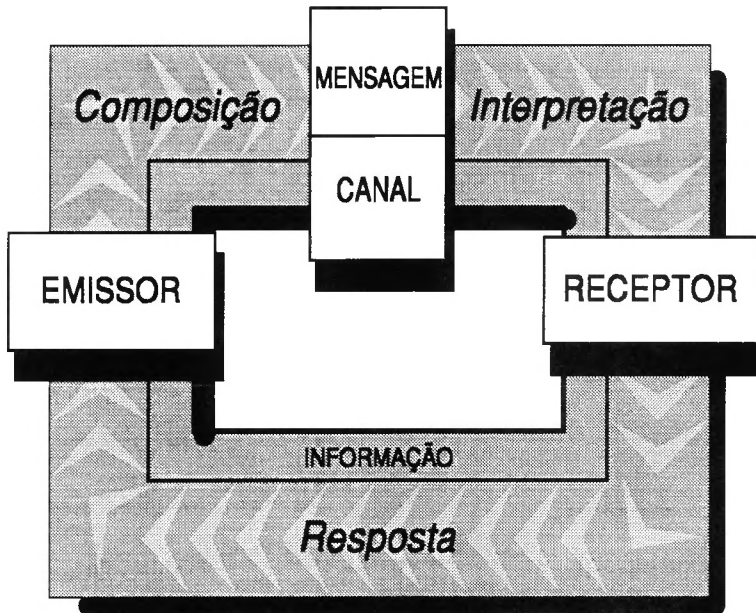


Figura 2: O sistema de comunicação

Os processos de *composição*, *interpretação* e *resposta* tornam-se um jogo estratégico sutil, onde somente os bem preparados obtêm sucesso.

A *informação* não é mais um *dado*, binário, digital ou quantitativo, mas um recurso valioso que deve ser administrado com precisão e sabedoria.

4 O SISTEMA CONCRETO DA EMPRESA NO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

O Modelo de Administração da Comunicação Empresarial assume que cada um dos *elementos do sistema concreto da empresa* é, ao mesmo tempo, um dos *elementos de um sistema de comunicação* complexo. Quer dizer que cada uma das manifestações da presença concreta da empresa é, ao mesmo tempo, *emissora* e

receptora de informações, canal de um ou vários fluxos de comunicação, e uma *mensagem* em si mesma, pelo simples fato da sua presença ser percebida e interpretada por um ou vários dos públicos da empresa.

4.1 A presença física da empresa como emissor, receptor, canal e mensagem

A presença física da empresa, de um modo geral, *emite* uma série de *mensagens* sobre a organização, que serão percebidas pelos diversos públicos de maneira diferenciada. Os prédios, as instalações, os equipamentos e materiais, as publicações, os bens, são *canais* que atingirão outros componentes do sistema concreto da empresa (o pessoal; o ambiente próximo - clientes, fornecedores, colaboradores, ligações financeiras; o ambiente geral - opinião pública, instituições políticas, culturais, sociais, legais, econômicas) de maneira diferenciada pela intensidade do contato com cada um deles e pela forma particular de interpretação que cada um fará desta mesma presença. Sua disposição geral pode influenciar positiva ou negativamente a fluência das informações, interna e externamente. Uma interessante linha de pesquisa, na intersecção da arquitetura e da semiologia, por exemplo, se abre neste momento da aplicação do modelo. Encontramos também alguns trabalhos bem úteis sobre o poder de signo dos objetos e dos pertences.

Existe, em conseqüência, uma permanente necessidade de auditar as respostas dos diversos públicos à presença física da empresa. Quanto maior for o contato destas manifestações físicas com os públicos, maior deverá ser o cuidado com a constante avaliação do seu efeito sobre a imagem gerada da organização junto a eles. A empresa se interessará então na *recepção* de respostas à sua presença física que venham de seu próprio pessoal (condições e motivação ao trabalho), de sua estrutura organizacional (adequação da estrutura física), do ambiente próximo e do ambiente geral.

4.2 O pessoal como emissor, receptor, canal e mensagem

O *staff* é um importante formador de opinião sobre a organização. Quer pela sua simples presença, quer pelo seu comportamento e competência, o pessoal *emite* uma série de *mensagens* efetivas (controladas ou não pelos administradores) para a construção da imagem da firma.

O *know-how* das organizações tende a permanecer ligado às pessoas, aos funcionários de cada setor, de modo que, de tempos em tempos, a empresa pode perder bastante em eficiência, pela substituição de certas pessoas-chave em algumas funções. Mas como organizar e fazer funcionar um serviço de coleta e tratamento permanente da aprendizagem individual em cada função de maneira que essa aprendizagem seja um patrimônio da organização?

A criação de uma cultura organizacional adequada aos objetivos da empresa requer a criação de dispositivos que permitam a *recepção* permanente de certo tipo de informações pelo pessoal funcional. Quer sejam essas informações geradas no próprio seio da firma, quer sejam elas produzidas externamente, um criterioso trabalho de seleção, triagem e distribuição se faz necessário. Uma série de medidas administrativas deverá ser tomada, para que os fluxos de comunicação necessários sejam criados e mantidos efetivos, dentro de um princípio econômico (dispêndio mínimo de recursos e de esforço para um máximo de utilidade).

A preparação e a motivação dos funcionários para criar uma imagem favorável da organização, para gerar um acervo de conhecimentos e para fazer circular as informações necessárias ao seu bom funcionamento são o ponto-chave da transformação do pessoal num *canal* eficiente. As intrincadas redes de comunicação interpessoais dos colaboradores da empresa já provaram praticamente, em inúmeras ocasiões, que podem ser transformadas em canais informais de circulação de informação, que geram vantagens competitivas.

4.3 A estrutura organizacional como emissor, receptor, canal e mensagem

Vamos considerar que a palavra *estrutura* pode apresentar diversas significações (Lesca, 1982, p.14), que compõem três grupos principais: a estrutura das *atividades* (diversificação e integração das atividades); a estrutura *organizacional* (funções, departamentos, divisões, níveis hierárquicos, efetivos, etc); e estrutura *financeira* da empresa (capital de giro, empréstimos, capital próprio, endividamento; participações da empresa em outras sociedades, etc).

Uma grande quantidade de informações sobre a empresa *emana* da análise de sua estrutura. Como administrar estrategicamente essas emissões, durante os vários momentos da vida da organização, é a questão proposta pelo Modelo de Administração da Comunicação Empresarial.

A estrutura de uma empresa não é fixa, imóvel. Para ser eficiente, ela deve ser objeto de permanente adaptação. Ora, os administradores só podem fazer a melhor adaptação da estrutura da organização se estiverem bem informados sobre o seu desempenho no ambiente, e sobre as transformações futuras na situação geral a enfrentar. Neste sentido, a estrutura organizacional é *receptora* de informações vindas de todos os elementos de seu sistema concreto.

O formato organizacional pode beneficiar ou impedir o fluxo das comunicações necessárias para o seu sucesso, criando ou não redes de *canais* favorecedores.

4.4 O ambiente como emissor, receptor, canal e mensagem

A administração estratégica da empresa depende das informações *emitidas* pelo ambiente onde ela se insere. As respostas que o ambiente dá às manifestações da organização são também fonte de permanente interesse.

O ambiente onde uma firma se insere forma um conjunto de *mensagens* sobre a organização em si, uma vez que ela faz parte deste contexto mais amplo, sofrendo certamente sua influência. A compreensão desse complexo e sua administração conveniente podem ser vitais para a criação de vantagens competitivas.

O ambiente é o *receptor* por excelência do discurso da organização e de todas as suas manifestações.

O Modelo de Administração da Comunicação Empresarial propõe a gestão racional dos recursos do ambiente para a criação dos *canais* de comunicação favoráveis ao sucesso da empresa. Redes formais e informais de toda sorte podem ser identificadas e ativadas, com inteligência e criatividade, a favor do melhor desempenho da organização.

5 AS FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

As funções clássicas de gestão formam o terceiro conjunto que compõe o modelo que apresentamos neste trabalho (Figura 3). Na concepção aqui adotada, as funções primordiais do administrador podem ser resumidas nos seguintes passos:

- a) o *diagnóstico* (definição de objetivos, pesquisa de dados, definição de situação, de recursos, identificação de problemas e proposição do ideal);
- b) o *planejamento* (decisão das ações para compatibilizar ideal e possível, criação de novos recursos, orçamentos);
- c) a *operacionalização* (organização, coordenação, delegação e direção);
- d) o *controle* (observação, comparação dos efeitos das ações com os objetivos, retorno ao diagnóstico).

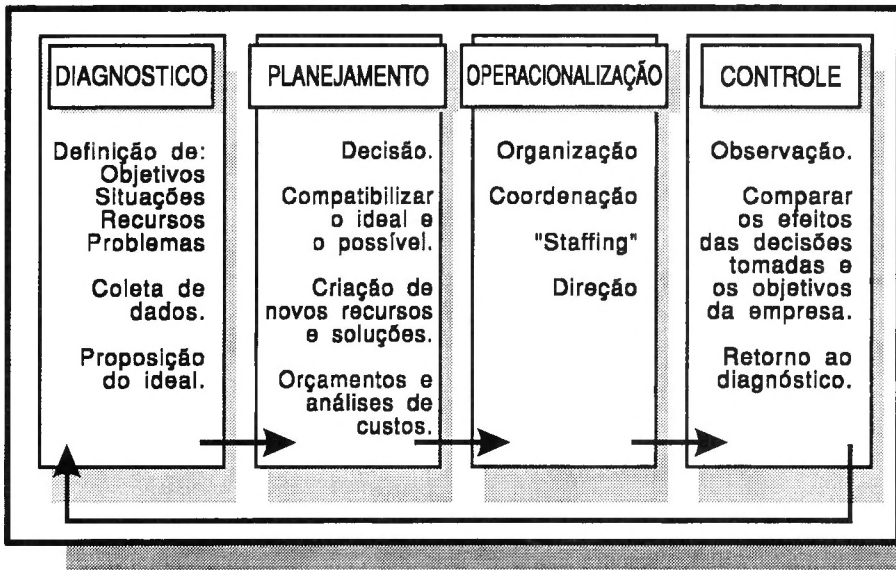


Figura 3: As funções de administração

6 O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O modelo que apresentamos a seguir (Figura 4) coloca cada um dos elementos do *Sistema Concreto da Empresa* na posição de cada um dos elementos do *Sistema de Comunicação*, aplicando-lhe em cada uma dessas posições as *Funções de Administração*. Dessa forma, temos a *administração do todo* e de *cada elemento da empresa* como *emissor* e *receptor* de informações, também como *canal* de circulação de informações, e ainda como *mensagem*, por si próprios.

A aplicação deste modelo visa manter sob controle todos os fluxos de comunicação da empresa, interna e externamente. Ela cuida da coerência do discurso que a empresa emite, para que ele seja homogêneo em todas as suas manifestações e de acordo com os objetivos organizacionais. Ela localiza, seleciona e distribui as informações de que a empresa necessita para manter-se eficaz e estratégica.

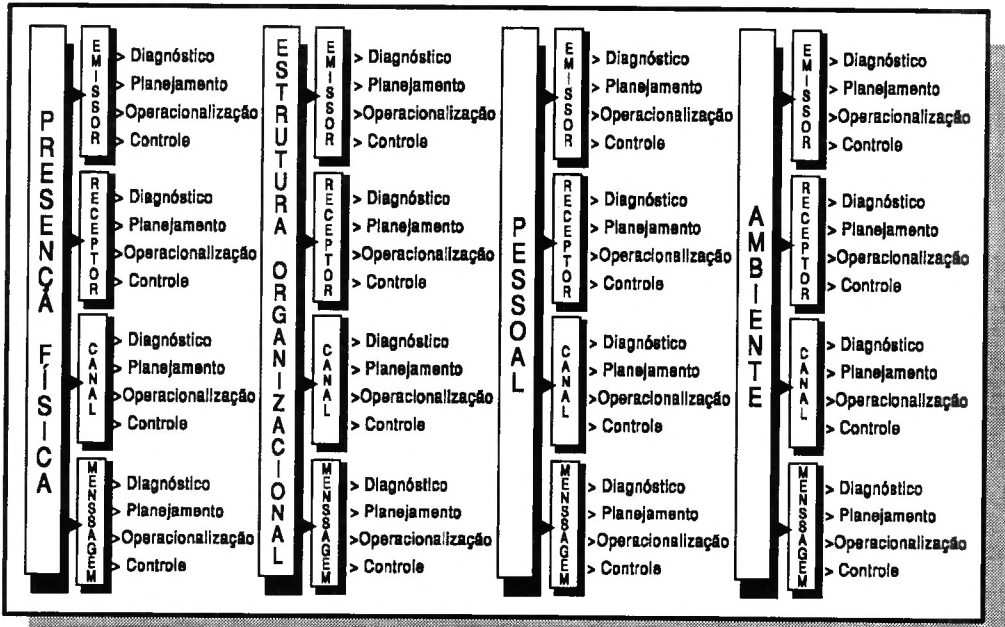


Figura 4: Modelo de Administração da Comunicação Empresarial

6.1 A administração da empresa como emissor

Esta fase da aplicação do modelo comporta a explicitação da *identidade* da empresa (missão, objetivos, competências, normas, filosofia), e de todos os demais elementos do ambiente com os quais esta entidade, assim identificada, deverá relacionar-se.

O *diagnóstico* comporta a *definição* de cada um dos elementos do sistema concreto da empresa. Esta definição compreende os limites (forma, contorno); as características principais; os receptores (diretos e indiretos, atuais e pretendidos) das emissões deste elemento; os canais que ela utiliza para se comunicar; os recursos atuais e potenciais da empresa para essa emissão.

O segundo momento do diagnóstico comporta a definição dos *objetivos* da firma em relação às emissões de cada elemento de seu sistema concreto, além de um balanço geral da situação atual de atingimento dos públicos pretendidos, e dos *problemas* encontrados para a consecução dos objetivos de emissão.

O *planejamento* comporta uma série de decisões sobre os receptores a atingir, e por quais canais. O princípio da economia é sempre presente nos planejamentos e o mínimo de esforço por um máximo de efeito é o que se espera. A criação de novos recursos é prova de criatividade e de vontade da empresa.

A fase de *operacionalização* das decisões expressas no planejamento envolve toda a coordenação, a organização e a direção das ações previstas. Envolve também a delegação das funções certas às pessoas certas, o treinamento e a informação do pessoal para que os objetivos de emissão sejam atingidos. A adoção do modelo exclui a prática ainda utilizada de delegar a prestadores de serviço externos a completa responsabilidade da decisão sobre as emissões da empresa. Não excluindo os prestadores de serviço externos, o modelo propõe que a empresa ela mesma administre sua imagem, de forma que os colaboradores externos se integram ao conjunto coeso de suas emissões como instrumentos de uma orquestra sob a batuta de um bom maestro.

A função de *controle* verifica a exatidão e a suficiência das decisões tomadas, para atingir todos os públicos pretendidos.

6.2 A administração da empresa como receptor

Além de discursar, a empresa necessita informar-se. Vários estudiosos no mundo todo dedicam-se ao desenvolvimento da habilidade das empresas em praticar a Vigilância Estratégica dos principais atores de seus ambientes. Diversas pesquisas comprovam que esta habilidade é um dos principais fatores do sucesso das empresas vitoriosas em nossa época. Previsões que nos parecem extremamente sensatas antecipam que esta prática será condição “sine qua non” para a sobrevivência das empresas daqui para o futuro. O Modelo faz a intermediação entre as informações constantemente emitidas pelo ambiente e o dinamismo do sistema de informação que alimenta o raciocínio estratégico dos dirigentes.

Na posição de receptor as organizações podem optar entre duas opções básicas de atitude. Uma é a *recepção passiva*, onde as informações que chegam espontaneamente não chegam a provocar, na direção geral, ações adaptativas. Outra é a *recepção reativa*, onde as informações que chegam, ainda espontaneamente, são tratadas e devidamente postas em circulação para possibilitar uma posterior reação da organização aos acontecimentos. Finalmente existe a *recepção proativa*, onde a empresa se põe à caça das informações das quais ela necessita, ou mesmo provoca sua revelação através de ações planejadas. Este tipo de atitude estratégica é típico das empresas vencedoras, que estão à frente do seu tempo, prevendo os acontecimentos e não simplesmente sofrendo suas conseqüências.

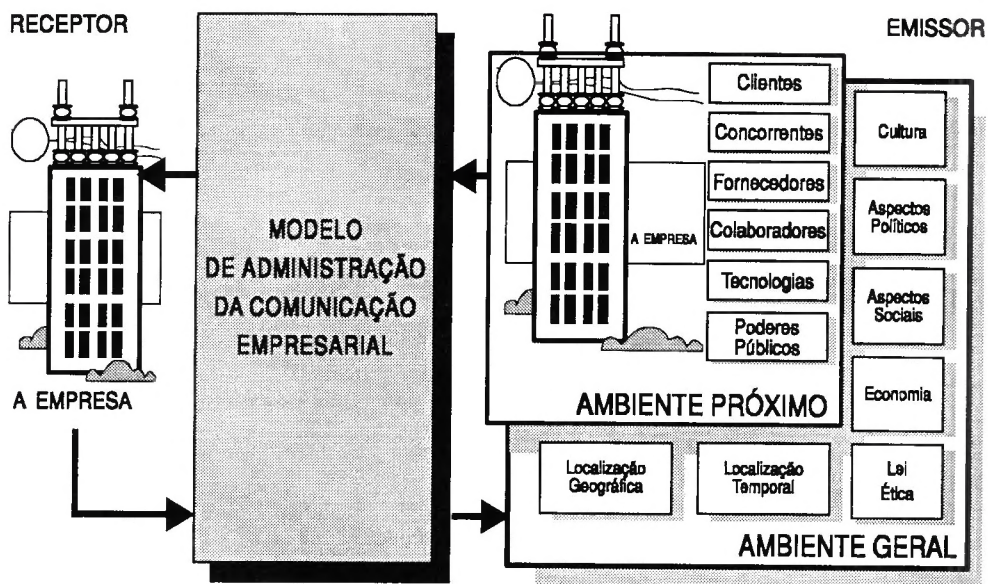


Figura 5: Intermediação entre as fontes ambientais e o sistema de informação para o planejamento estratégico

O *diagnóstico* da função de escuta da empresa começa pela definição dos seus *objetivos* de recepção. Identifica-se os emissores de informação (diretos e indiretos, atuais e pretendidos) pelos quais a empresa se interessa (limites, forma, contorno, as características principais, os canais, os recursos atuais e potenciais da empresa para essa recepção e toda outra descrição considerada útil ao processo). Define-se os canais ideais para a recepção e para a circulação das informações na empresa. A questão dos *repertórios* apresenta-se crucial aqui. A definição dos repertórios utilizados por cada emissor interessante e as condições de decodificação dessas emissões serão estudadas.

O segundo momento do diagnóstico comporta um balanço geral da situação atual de recepção de informações. Uma definição bem precisa dos *problemas* de código, de canal, de ruídos e de recursos precede sua solução.

O *planejamento* se ocupará das decisões sobre a coleta, triagem, estocagem e a circulação das informações recebidas. A consciência da importância desta função,

a vontade de fazê-la presente, e um pouco de criatividade e inteligência são na maior parte dos casos suficientes para ativá-la de maneira bem eficaz. A supressão ou redução dos ruídos detectados na recepção é também planejada nesta fase.

Os pontos mais controvertidos da *operacionalização* da recepção de informações pela empresa são a *delegação das funções* e a *manutenção do funcionamento* do sistema.

Quanto à delegação das funções, os autores se dividem entre a defesa da criação de unidades especializadas na coleta de informações (unidades que correm o risco de se elitizarem e de se afastarem das demais) e o encorajamento de uma parte importante do pessoal a exercer essa função, além das tarefas cotidianas.

Quanto à manutenção do funcionamento do sistema, o principal problema é o da motivação do pessoal envolvido. Quando por uma razão qualquer uma fase do processo informacional da empresa se embota, o pessoal encarregado da recepção de informações pode perder o sentido da utilidade de sua tarefa e perder eficiência.

A falta de receitas mágicas da estrutura a adotar para a recepção de informações por parte da empresa torna necessário o *controle* dos dispositivos criados, a fim de afiná-los constantemente de acordo com as necessidades específicas de cada organização. Uma atenção fina deverá ser dada ao controle do surgimento de *ruídos semânticos*³, *ruídos organizacionais*⁴ e de *ruídos de para-linguagem*⁵. A criação de dispositivos de verificação da *fiabilidade* das informações recebidas se inclui, também neste momento da aplicação do modelo.

6.3 A administração da empresa como canal de circulação de informações.

No primeiro momento do *diagnóstico*, define-se cada elemento do sistema concreto da empresa como canal de comunicação. As ligações que cada um deles proporciona entre os vários públicos da empresa são estudadas. As prioridades e as diferentes intensidades de utilização destes canais em relação a cada público são estabelecidas.

O segundo momento estabelece os *objetivos* da empresa em relação aos elementos do seu sistema concreto como canal de circulação de informações. Num terceiro momento, se fará um exame dos principais *problemas* que se interpõem ao perfeito cumprimento da função de canal, para cada elemento (ruídos, bloqueios), assim como os recursos de que cada um dispõe para melhor cumprir essa função.

³ RUÍDOS SEMÂNTICOS- certas ambigüidades da mensagem que provocam erros de interpretação, mesmo que todos os sinais tenham sido recebidos corretamente.

⁴ RUÍDOS ORGANIZACIONAIS- são devidos a uma organização deficiente das redes de comunicação.

⁵RUÍDOS DE PARA-LINGUAGEM- são devidos à interferência de significados paralelos e não previstos, que modificam a mensagem originalmente emitida.

As decisões a tomar no *planejamento* desta fase orientarão as ações para que cada elemento do sistema concreto da empresa permita os fluxos de comunicação dos quais a empresa necessita. A análise dos riscos envolvidos em cada decisão merecerá especial atenção.

Talvez a *operacionalização* das decisões visando a eficiência da empresa como canal de informações seja o momento mais crítico da aplicação do modelo, pois as mudanças mais drásticas e mais difíceis estarão aqui presentes. São as grandes mudanças na estrutura funcional e física, os grandes investimentos em modernização de equipamento e as mudanças às quais o *staff*, muitas vezes, não aprecia muito se submeter. Muita perspicácia e bom senso serão exigidos do administrador que se engajar nesta tarefa, pois entre um belo plano e sua execução haverá, aqui, uma distância difícil de superar.

O *controle* das redes físicas de canais de comunicação que os elementos da empresas compõem deverá fixar-se principalmente na eventualidade do aparecimento de *ruídos técnicos*⁶ e *organizacionais*.

6.4 A administração da empresa como mensagem

Sendo o *sistema concreto da empresa* muito pesado e de difícil acesso para apresentar a organização a seus diversos públicos, torna-se necessária a criação de um *sistema abstrato de representação formal* (um conjunto de descrições simplificadoras da empresa e de seu ambiente) como um modelo de sua realidade através do qual ela pode ser conhecida e controlada. Esse sistema abstrato será o *discurso* da empresa e representará o que a organização quer dizer sobre si mesma. A partir desse discurso, os diversos receptores vão construir a *Imagem* (representação mental) que eles farão da empresa. Quer dizer que essa imagem vai depender da percepção, da interpretação e do significado que cada público atribuirá ao discurso emitido.

O Modelo de Administração da Comunicação Empresarial faz, entre outras coisas, a intermediação entre o discurso emitido pela organização e a imagem final desejada.

O *diagnóstico*, nesta fase da aplicação do modelo, fará a *definição* da mensagem que consiste cada elemento do sistema concreto e da interpretação feita por seus vários públicos.

Num segundo momento, se examinarão os principais *problemas* encontrados nas mensagens compostas em cada elemento.

⁶ RUÍDOS TÉCNICOS - são devidos a defeitos de ordem material (mau funcionamento, inadequação ou obsolescência) nos canais de circulação de informações.

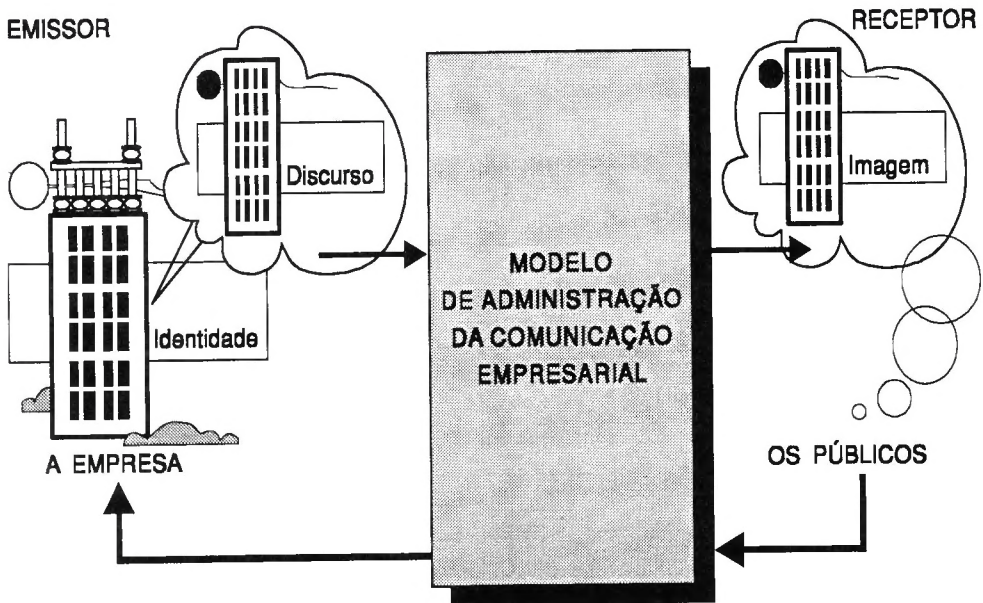


Figura 6: Intermediação entre discurso e imagem

Enfim, a mensagem ideal para cada elemento será projetada. Aí se colocarão os *objetivos* da empresa, tendo sempre em vista a mensagem essencial da empresa, acrescida dos detalhes específicos para cada público.

Do ponto de vista acadêmico, o *planejamento* dos elementos do sistema concreto da empresa como mensagem é um dos momentos da aplicação do modelo que se apresenta mais rico em possibilidades de abertura de linhas de pesquisa empírica. Se tomarmos como exemplo apenas o elemento *pessoal*, temos já uma infinidade de questões a colocar sobre a mensagem final composta pelo conjunto do “staff” de uma organização. Qual a exata força de signo de sua aparência, de seus gestos, sua indumentária, sua idade, sua formação, seus timbres de voz? E quantas questões cruciais se colocarão no momento de administrar todos estes aspectos na composição do conjunto/mensagem do pessoal da empresa?

Parece-nos que o ponto crítico da *operacionalização* da empresa como mensagem se coloca em torno da conscientização, do treinamento e da motivação de todos, para que o acorde final seja harmonioso e coeso. Sem uma forte vontade e um

esforço constante de transparência, de organização, coordenação, delegação e direção, esta harmonia será dificilmente atingida.

A criação de procedimentos de escuta das reações dos diversos públicos da organização às suas mensagens fará parte da administração da recepção de informações pela empresa. O *controle* da empresa como mensagem se dedicará à aferição da eficácia do discurso construído, em relação aos objetivos empresariais, além de detectar os *ruídos de para-linguagem*, *ruídos semânticos* e *ruídos de atitudes e de conduta*⁷, passíveis de interferir nas emissões da empresa.

7 CONCLUSÃO

Não se tem a pretensão de esgotar, neste artigo, tudo o que há para ser dito sobre o Modelo de Administração da Comunicação Empresarial.

Nosso esforço foi o de apresentar, numa linguagem clara e simples, as linhas gerais de um trabalho que pode tornar-se extremamente útil aos administradores de empresa.

Temos, nesta ocasião, a preocupação de tornar claros tanto aos comunicólogos quanto aos administradores o raciocínio básico da Administração da Comunicação de Empresa, no seu sentido mais amplo. Esta ordenação facilitadora da questão visa atrair pesquisadores para este campo de estudos, que se apresenta como intersecção de diversas disciplinas. Cremos na possibilidade da abertura de diversas linhas de pesquisa, a partir da boa compreensão da proposta do modelo. Cremos também na fabulosa utilidade prática que terá este modelo, na sua aplicação nas empresas. Ele procura a geração de um guia facilitador das decisões e das ações efetivas das direções gerais de empresas interessadas em entrarem na nova era da competição pelos mercados internacionalizados, mais escassos e difíceis.

Esperamos contar, nos próximos anos, com a adesão de centros de pesquisa de todo o Cone Sul para levarmos a bom termo este ambicioso projeto.

⁷ RUÍDOS DE ATITUDES E DE CONDUTA- são ligados às perturbações do discurso pretendido, que as atitudes e a maneira de agir podem gerar. A incoerência entre *o que se diz* e *o que se faz* é um exemplo simplista, mas bem eficiente deste tipo de ruído.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CHARVIN, F. L'audit de communication. In: SCHWEBIG, P. **Les communications de l'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1988. p.145-148.
- 2 **ETUDES IPSOS sur la publicité institutionnelle**, document pour le Colloque de Deauville, 28 septembre 1982.
- 3 GENTIL, M. Communication interne: La résistance des cadres. **MediasPouvoirs**, n.4, p. 21-25, Sept. 1986.
- 4 LESCA, H. **Structure et système d'information** : facteurs de compétitivité de l'entreprise. Paris: Masson, 1982. 176 p.
- 5 SCHWEBIG, P. **Les communications de l'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1988. 156 p.