

## **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:**

### **Evolução e Actualidade**

TERESA RUÃO\*

#### **RESUMO**

É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização. No entanto, a forma como a maioria destas pensa os seus sistemas de comunicação é excessivamente redutora. O propósito deste artigo é reafirmar a importância do desenvolvimento e implementação de políticas globais de comunicação, que integrem todos os sectores e funções da gestão actual. Destaca-se, particularizando, o papel de uma comunicação global ou integrada na gestão dos recursos humanos. Adianta-se a hipótese que esta última será mais eficiente se aplicar e integrar a política global de comunicação da organização como um todo.

As definições de *Comunicação Organizacional* são abundantes, mas nem sempre capazes de descrever esse fenómeno tão abrangente e complexo, como o da partilha de significados nas organizações. É demasiadas vezes confundido com a publicidade, ou com a identificação visual da empresa, ou até com o marketing. Talvez, porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de actuação, simultaneamente tão específico e tão global.

O que me proponho analisar neste trabalho é precisamente a relação entre a comunicação nas organizações e uma das suas áreas funcionais, a da gestão de recursos humanos. Partindo de uma visão histórica, em que

---

\* Assistente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho. E-mail: trua@ics.uminho.pt

poderemos constatar a identidade de percursos entre o entendimento dos recursos humanos e o pensamento da própria comunicação organizacional, procurarei desenvolver a hipótese de que uma gestão de recursos humanos eficiente (isto é, capaz de encontrar a pessoa certa para o lugar certo e de empreender o melhoramento da *performance* dos trabalhadores), implica o desenvolvimento de planos de comunicação integrados e globalizados (ou seja, considerados em todas as direcções, níveis e estruturas da empresa de uma forma programada e conjugada).

## Discussão de Conceitos

Antes de mais, importa situarmo-nos no campo teórico de análise, identificando os conceitos a articular. Começaremos por relembrar o conceito de comunicação, partindo depois para a sua ligação à gestão de recursos humanos.

Comunicar é, como sabemos, tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efectivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade, (Thayer, 1976).

O *emissor* é o iniciador do processo comunicativo. A este cabe preparar a mensagem, convertendo-a num código capaz de ser percebido pelo receptor — a que se designa de *codificação* —, de forma a que este último lhe atribua um significado. O *receptor*, que se encontra no outro extremo do processo, é o destinatário da mensagem. É este que determina o sucesso de qualquer comunicação, ao «*levar em consideração*» (Thayer, 1976) aquilo que lhe é enviado. É ainda responsável pela operação de *descodificação*, que consiste na reconversão dos sinais recebidos através do canal e sua interpretação. O *canal* é o meio usado para fazer passar a mensagem da fonte para o receptor e ainda para transmitir o *feedback*, que não é mais do que a resposta do destinatário à comunicação recebida. A *mensagem* é o conteúdo da comunicação, que sempre acontece numa *situação ou circunstância* que relaciona, intencional ou acidentalmente, o emissor e o receptor. Importa ainda referir que a comunicação acontece sempre que por parte dos intervenientes haja uma *intenção, propósito ou necessidade*.

Outra das essências do fenómeno *comunicação* é a sua continuidade. A comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder «desligar». Ou como refere Thayer «a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós», (1976, p. 44). Além disso é construtivista, resulta de uma recriação de cada «receptor-leitor». E seja qual for o ambiente em que o ser humano

se encontre a inevitabilidade e o funcionamento da comunicação são idênticos: isto é, haverá sempre alguém levando em consideração alguma coisa (Thayer, 1976). Logo, também em ambiente organizacional a comunicação acontece necessariamente, supõe a existência de todos os elementos referidos e só se concretiza realmente quando o receptor toma em consideração a mensagem que lhe é enviada.

É, pois, inevitável que ao falarmos em organizações, se refira o papel da comunicação. Podemos dizer que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação está na base das actividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações. E a informação, que é um produto da comunicação, é o elemento essencial na ajuda aos membros da organização a interpretarem a realidade das suas tarefas (Kreps, 1990).

A informação, refira-se, desempenha um papel essencial a qualquer organização, desde a sua forma mais simples, como o conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais, até às formas mais complexas, como a publicidade ou as relações públicas, o conhecimento das normas governamentais para o sector, da actuação da concorrência, dos desenvolvimentos tecnológicos, ou dos eventos internacionais. E dado o valor da informação, esta deve ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro activo da empresa. E é neste sentido, que a comunicação adquire particular importância para a gestão de qualquer organização.

A *Comunicação Organizacional* é, então, «o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem», (Kreps, 1990, p. 20).

Em suma, a comunicação é uma actividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao seu bem estar físico e psicológico. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar, de forma a produzir os bens e serviços necessários, e que individualmente não conseguiria. A informação é o fruto dessa actividade e o ponto de partida da gestão empresarial.

É no domínio dessa gestão empresarial que surge o conceito de *gestão de recursos humanos*. Trata-se do resultado de uma evolução progressiva do entendimento sobre o papel e a importância do factor humano nas organizações. Na verdade, o reconhecimento de que os trabalhadores da empresa são um *recurso*, fundamental ao seu bom desempenho e comparável a qual-

quer uma das outras áreas de negócio (senão mesmo, mais importante), é relativamente recente. De uma *função de pessoal*, emergida da Revolução Industrial e destinada a um mero controlo burocrático da utilização da mão-de-obra, passamos, já no nosso século, a encarar a relação trabalhador-organização como *gestão de recursos humanos (GRH)*.

Trata-se de um conceito surgido nos Estados Unidos da América, na década de 80, e que defende que os recursos humanos (RH) deveriam ser cuidadosamente geridos, de forma a contribuir para o reforço da competitividade da empresa. Sugere-se o seu entendimento como uma *filosofia geral de gestão*, isto é, como uma preocupação constante e a todos os níveis hierárquicos da empresa. O ideal seria «não encontrar um quadro que não fosse capaz de animar, recrutar ou motivar uma equipa», (Brault, 1990, p. 82).

Segundo esta nova orientação, a gestão de pessoal deveria ser parte integrante do trabalho de qualquer gestor, quer se trate de um supervisor de linha, de um gestor de produção ou de um administrador hospitalar. A sua tarefa é sempre conseguir os melhores resultados através das pessoas que trabalham na organização. É sua função planejar, organizar, gerir, liderar e controlar o seu trabalho e dos seus subordinados, (Dessler, 1981).

Mas, é certo que, a existência de uma departamento ou função dedicada especificamente aos RH é importante, para que não se deixe a preocupação de gerir o pessoal a todos e simultaneamente a ninguém. E serão tarefas dessa estrutura dentro da empresa o planeamento, recrutamento, selecção, formação, avaliação e desenvolvimento do pessoal. Este processo de GRH destina-se à promoção das acções necessárias à colocação da pessoa certa no lugar certo, bem como ao acompanhamento e melhoria da sua eficiência individual.

Em todo este processo, como aliás em qualquer outra área da empresa, a comunicação tem o seu papel. O desenvolvimento da GRH exige a recolha e difusão de informação respeitante, mais ou menos directamente, aos seus trabalhadores, o que implica levar a cabo processos comunicativos. Na hipótese já anteriormente formulada, e numa primeira análise, podemos dizer que uma comunicação pensada e preparada poderá contribuir para uma GRH mais efectiva, e conseqüentemente, para o reforço da posição competitiva da empresa.

## **Perspectiva Histórica**

A análise do percurso histórico do entendimento sobre a comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos ao longo do nosso século, permitirá encontrar as raízes do seu relacionamento e perceber se em algum momento foram pensadas em consonância. Para tal, partir-se-á do

estudo de algumas das teorias organizacionais surgidas no séc.XX, e que se destacam como contributos importantes para a discussão da relação comunicação — recursos humanos no contexto organizacional.

### **(A) A Teoria Clássica**

Começaremos pela Teoria Clássica da Organização. Foi a primeira escola a procurar explicar a natureza do comportamento organizacional. Tornou-se conhecida no início do século, através das obras do alemão *Max Weber* (1909 / 1949), do francês *Henry Fayol* (1916 / 1949) e do americano *Frederick Winslow Taylor* (1911).

Esta perspectiva assentava na analogia entre as organizações e as máquinas. Assim, a chave das actividades organizacionais eram o planeamento, o *design* e a manutenção das estruturas e acções organizacionais. O papel do indivíduo é de segundo plano, favorecendo o todo organizacional. Cada trabalhador tem tarefas e funções claramente definidas e que se encaixam precisamente nas necessidades do todo.

Trata-se de um modelo mecanicista, que resultou na desumanização do trabalho. As necessidades dos indivíduos eram preteridas em favor do que se considerava poder melhorar a produtividade.

Esta perspectiva funcionalista terá também reflexos ao nível dos RH, que, neste contexto, serão desvalorizados. Os trabalhadores são apenas um meio para atingir os objectivos organizacionais, pelo que só lhe devem ser comunicadas as informações necessárias a um correcto desempenho das suas tarefas. À função de pessoal cabe o controlo da disciplina, das faltas e da *performance* de cada trabalhador. A compensação monetária é encarada como a única forma eficaz de motivação.

Disto resultará uma visão da comunicação como um mero instrumento de comando e controlo. A maior parte da comunicação permitida na organização é descendente, isto é, do topo da hierarquia para a base. A comunicação lateral (ou dentro do mesmo nível hierárquico) é considerada ameaçadora da eficiência, e só deve ser usada quando os canais verticais (descendentes e ascendentes) não funcionam. Na realidade a organização deveria limitar-se à comunicação formal e centralizada, destinada ao planeamento e execução das tarefas, (Fisher, 1993).

A comunicação na organização é função do modo de administração do pessoal.

### **(B) A Escola das Relações Humanas**

A Escola das Relações Humanas tornou-se conhecida através dos trabalhos de *Elton Mayo* (1933), *Chester Barnard* (1938), *Douglas MacGregor* (1960) e *Rensis Likert* (1961), entre outros.

O seu desenvolvimento deveu-se, em larga medida, a movimentos de reacção à visão restritiva e mecânica da teoria clássica, e a uma afirmação da importância do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional. Disto resultará a defesa de estratégias baseadas no aumento da satisfação dos trabalhadores e na realização do seu potencial humano.

Do ponto de vista dos RH, as inovações, permitidas pela nova escola, constituirão um grande passo no caminho da modernidade. A Escola das Relações Humanas acreditava que os homens eram a verdadeira essência da organização social, (Kreps, 1990). Sem trabalhadores não há organização. E estes não são tão previsíveis, precisos e organizados como pretendia a teoria clássica. São os próprios membros da organização que decidem quais os seus papéis e como os desempenham. A motivação passava, agora, pela auto-realização.

Esta perspectiva defendia que quanto maior a satisfação dos trabalhadores, maior a produtividade. «Um trabalhador contente é um trabalhador mais produtivo,» dizia-se (Kreps, 1990, p. 78).

A comunicação, por seu lado, tornou-se menos limitada, para satisfazer as novas exigências organizacionais. Se o sucesso da empresa depende do bem estar do trabalhador, é preciso manter boas relações com o pessoal. E isso implica, por um lado, conhecer as necessidades e objectivos dos funcionários e, por outro, dar a conhecer as necessidades e objectivos da empresa. Ou seja, é necessário proporcionar uma comunicação em todos os sentidos.

A perspectiva das relações humanas reconhece o potencial da comunicação descendente, ascendente e lateral numa administração de pessoal eficiente. Esta é vista como uma forma de valorizar o trabalho, encorajando a criatividade e a produtividade, (Fisher, 1993).

### **(C) O Modelo dos Sistemas Sociais**

O Modelo dos Sistemas Sociais surgiu no final da década de 50 (princípios de 60), com trabalhos dos teóricos *March* e *Simon* (1958) e *Katz* e *Kahn* (1966).

Estes autores decidiram aplicar os conceitos da teoria geral dos sistemas ao fenómeno organizacional. O resultado é a visão da organização como um conjunto complexo, composto por partes interdependentes, que interagem e se adaptam continuamente às transformações do meio ambiente, no sentido de atingirem os seus objectivos. Os componentes chave do sistema são os indivíduos, os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos. Qualquer alteração num destes componentes afectará inevitavelmente os restantes, (Kreps, 1990).

Assim, segundo esta perspectiva os RH são encarados como qualquer outro recurso, que a organização *importa* do meio ambiente (*inputs*), com

o objectivo de realizar as tarefas necessárias à produção de bens ou serviços (*outputs*). Para que todo o processo de transformação (dos *inputs* em *outputs*) se realize da melhor forma, é necessário encontrar a pessoa certa para o lugar certo. A ênfase é agora atribuída ao desenvolvimento das técnicas de recrutamento, selecção e formação do pessoal.

À comunicação cabe a tarefa de adaptar o pessoal e os processos a situações e problemas específicos. Pelo que, esta deve acontecer a vários níveis dentro do sistema: entre as partes do sistema e entre este e o meio ambiente. Ou seja, afirma-se a distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Internamente, a comunicação gera a troca de informações, que permite a coordenação das actividades, e externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente, suas oportunidades e ameaças.

A comunicação, numa perspectiva sistémica, será fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários ao melhor desempenho organizacional.

#### **(D) A Teoria da Cultura Organizacional**

A Teoria da Cultura Organizacional é uma perspectiva do estudo das organizações que se popularizou com os trabalhos de *Peters e Waterman (In Search of Excellence, 1982)* e de *Deal e Kennedy (Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life, 1982)*.

A visão da organização como uma cultura deriva da perspectiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significações próprias, função de uma vivência em comum. Considera-se que o comportamento organizacional raramente é racionalizável, pois é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna.

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, acções e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional (Fisher, 1993). A cultura é, assim, o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização.

A gestão dos RH é agora entendida como uma gestão pela cultura. É fundamental seleccionar e integrar os trabalhadores em função da cultura desenvolvida na organização. A cultura é um fenómeno social muito persuasor, pelo que conduzirá os trabalhadores no cumprimento dos objectivos organizacionais, (Kreps, 1990). Esta servirá para informar o pessoal, sobre como interpretar e responder às exigências internas e externas.

A criação e afirmação da identidade da empresa, aparece como a melhor forma de gerir os RH, em direcção à missão organizacional — a competitividade. Conduz igualmente à noção de flexibilidade, pelo entendimento de que a organização é um projecto comum a todos os trabalhadores, que, por conseguinte, deverão encarar as mudanças como fundamentais à manutenção de posições competitivas. A cultura criaria a identificação necessária à satisfação e realização pessoal, bem como ao sucesso global da organização.

A comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional. Esta é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada (Fisher, 1993). As duas funções básicas da comunicação organizacional são, então, fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura, (Kreps, 1990).

A cultura fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige, e qual o papel de cada um dos seus membros, (Kreps, 1990). Usando canais de comunicação formais e informais, a cultura é um importante suporte da GRH.

## **Perspectiva Contemporânea**

Como podemos constatar, da breve análise histórica efectuada, a evolução do pensamento sobre as organizações, os recursos humanos e a comunicação organizacional estão intimamente ligados. À medida que a sociedade evoluiu, as perspectivas sobre o funcionamento das organizações sofriam transformações, o que se repercutiu ao nível do entendimento do papel da GRH na gestão global da organização, bem como da função da comunicação no seio da gestão de pessoal. E a tendência era a de que à medida que se valorizava a participação dos trabalhadores no todo organizacional, realçava-se a dimensão da comunicação. Ou como resumiu Alves «todas as orientações ou escolas do estudo das organizações reconheceram a importância da dimensão da comunicação e lhe reservaram tratamento particular. Mas é manifesto que a perspectiva que valoriza a participação privilegia também, e por isso mesmo, a comunicação» (1997, p. 121).

A perspectiva actual é de que a comunicação desempenha um papel extremamente importante na GRH. Um tal reconhecimento contribuiu mesmo para a afirmação da GRH como *filosofia geral de gestão*, muito para além da velha noção de *função de pessoal*. O papel da comunicação traduz-se em esforços para recolher e difundir informação relativa ao pessoal na organização, proporcionando à GRH uma mais-valia para o seu desempenho e para a sua afirmação no universo da gestão empresarial. Disto

resulta um interesse crescente pelas áreas da comunicação, interna e externa, entre os estudiosos dos RH. A tendência é para a defesa de uma gestão de pessoal participativa, que se traduziria na criação de sistemas de comunicação descentralizados, (Horts, 1988).

«Por um lado, a informação é [hoje] entendida como um poderoso meio de desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo-os cada vez mais, nos aspectos chave da vida da empresa e, por outro lado, a informação é absolutamente vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada», (Horts, 1988, p. 172). Esta dupla perspectiva, constitui a trama principal da relação entre os RH e a comunicação.

Durante muito tempo, coube à GRH a responsabilidade de informar o pessoal, algo que era legitimado pela sua necessidade de conhecimento e relacionamento com os trabalhadores. Mais recentemente, no entanto, e com o desenvolvimento da noção de comunicação externa (relativa às acções de comunicação entre a empresa e o meio *ambiente relevante* (Kreps, 1990), como os consumidores, os meios de comunicação social, os fornecedores, o Estado, e outros), surgiu a necessidade de se criar uma função de comunicação autónoma.

Na década de 90, proliferaram os departamentos de comunicação nas organizações, embora nem todos os estudiosos do assunto estejam de acordo quanto à necessidade desta especialização. Há mesmo quem defenda que a missão da comunicação interna na empresa deve manter-se da responsabilidade da GRH, à qual compete gerir as relações no interior da organização. Horts (1988) e Gondrand (in Horts, 1988) são dessa opinião. Outros (Regouby, 1988; Brault, 1990; Schultz et al., 1993; Burnett et al., 1997; entre outros), no entanto, consideram que a comunicação deve ser pensada e aplicada de uma forma global na organização, e que não deve estar espartilhada por diferentes departamentos ou funções. Defendem que uma gestão descentralizada da comunicação poderá conduzir (ainda que involuntariamente) a uma imagem difusa junto dos públicos da organização, resultante da recepção de mensagens com conteúdos diversos (até mesmo contraditórios), provenientes de diferentes partes do sistema, mas na prática (aos olhos dos receptores) identificados com uma única fonte, a organização em causa. Cada área funcional tem naturalmente uma visão parcial do todo de que faz parte, e move-se com objectivos muito específicos, o que se poderá reflectir nas comunicações proferidas. Esta última visão, defensora de um departamento de comunicação autónomo, parece ser a que está a conquistar maiores adeptos entre os gestores deste final de século.

Mas, independentemente da estrutura organizacional sobre a qual recai a responsabilidade de gerir a comunicação, parece claro que esta tem um papel a desempenhar na GRH. Esse papel é o da gestão dos fluxos informativos no interior e exterior da organização, referentes ao processo

da GRH propriamente dito (isto é, planeamento, recrutamento, selecção, integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento do pessoal).

No que diz respeito à comunicação externa, a relação entre a esta e os RH não é muito evidente, embora não deixe de existir. Uma campanha publicitária, a participação numa feira, uma acção de promoção ou o patrocínio de um qualquer evento não deixam de ter reflexos nos «clientes internos» da organização. O seu sucesso ou insucesso não deixará de se reflectir na imagem que os trabalhadores têm da organização, e, conseqüentemente, no seu empenhamento, sentimento de pertença e desempenho. Para além do facto do recrutamento e selecção de pessoal, duas funções chave da GRH, recorrerem muito frequentemente a canais de comunicação externa para encontrarem a mão-de-obra mais adequada às necessidades da empresa.

Dentro da organização, a relação é mais notória. A comunicação é fundamental à selecção, integração e desenvolvimento do pessoal, bem como à avaliação do seu desempenho. Relativamente à selecção e integração dos recursos humanos parece claro que estas actividades exigem práticas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados); verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); directos (orais) e indirectos (escritos). Quanto às outras duas actividades da GRH, Jablin et al. defendem que a comunicação é um elemento crucial na motivação (desenvolvimento) e avaliação do pessoal, por duas ordens de razões: ao fornecer ao trabalhador um *feedback* da sua *performance*, a empresa (1) motiva o receptor através do reforço informativo referente à sua competência e (2) direcciona o comportamento para os objectivos específicos da sua actividade, (1989).

Do ponto de vista da motivação, estas teorias apresentam, no entanto, algumas fraquezas. Admite-se que o *feedback* conduz sempre a um resultado positivo, ou seja, a um comportamento mais motivado e, logo, mais produtivo. Ora, tal pode não acontecer, sendo que a natureza do *feedback* produzido condicionará o resultado. E no que diz respeito à avaliação do desempenho dos trabalhadores, as posições são relativamente consensuais. Porque se trata de um processo que serve o propósito de fornecer informação, a partir da qual se decidem as promoções e as alterações salariais, é recomendável uma comunicação cuidada e atenta entre a GRH e os trabalhadores. É importante dar a conhecer, previamente, qual a *performance* esperada de cada funcionário e, depois de realizada a avaliação, qual a apreciação feita ao seu trabalho. «O grande objectivo de uma análise ética da *performance* deveria ser, fornecer um suporte honesto para o desenvolvimento de um plano de melhoramento da eficiência individual. E isso requer que digamos às pessoas onde se situam e que sejamos directos;» (Dessler, 1981, p. 100).

Para cumprir todas estas funções da melhor forma, a GRH tem à sua disposição diversos canais de comunicação, que poderão adoptar no sentido de dar a conhecer as suas políticas e programas de actuação e de recolher informação considerada pertinente. Parte desses canais são denominados de descendentes e incluem: os canais hierárquicos formais (como os ofícios ou circulares internas); os documentos institucionais ou legais; os guias de acolhimento; e outros informativos sobre a vida da empresa, como o jornal ou a revista, os suportes informáticos ou audiovisuais. Tratando-se apenas de alguns exemplos de suportes comunicativos que a GRH pode utilizar, em conformidade com a situação e as características particulares de cada organização.

Para além das práticas da comunicação descendente, destinadas difundir informação, a função de GRH pode também levar a cabo acções de comunicação ascendente (isto é, admitir o *feedback* dos funcionários para a função de RH). Esta é uma vertente da comunicação organizacional que foi pouco valorizada durante décadas (como vimos já no ponto anterior), mas que, reconhece-se hoje, tem grande importância para a evolução das relações no interior da empresa. Tal como defendem alguns teóricos actuais da gestão, a comunicação ascendente permite à empresa «mobilizar a inteligência de cada um dos seus membros para ganhar a batalha da competitividade», (Horts, 1988, p. 174).

Recentemente, as práticas de comunicação ascendente têm também vindo a ser aplicadas, com o objectivo de reforçar a identidade da organização. É necessário que os funcionários sejam ouvidos, pois são estes que, em última instância, serão portadores dos valores fundamentais da empresa. A possibilidade de exprimirem as suas ideias ou sugestões corresponde a uma necessidade de reconhecimento individual, (Horts, 1988).

Alguns dos canais de comunicação ascendente mais usados são: os canais hierárquicos tradicionais (como os ofícios); os sistemas de recolha de sugestões (como as *caixas de sugestões* ou simplesmente os relatórios); os inquéritos de opinião; e as instâncias de expressão directas (como os grupos de discussão ou as reuniões). Estes canais podem ser usados pela função de GRH em particular, ou pela gestão global da organização.

Como podemos constatar as redes de comunicação que se estabelecem numa organização são complexas e variadas. Têm diversos níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes. Transportam informações, ideias, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reacções ou metas. E para uma GRH eficaz, como para o cumprimento de qualquer outro objectivo organizacional, é necessário que haja articulação comunicativa. É aqui que faz sentido falar em comunicação integrada (Kunchs, 1997) ou global (Regouby, 1988).

Na verdade, a importância crescente da informação e do potencial criativo para o sucesso das organizações, torna fundamental a definição de

uma política global de comunicação, que enquadre também as acções comunicativas da GRH. E entende-se por comunicação integrada ou global como a prática de unificar/integrar todas as acções de comunicação levadas a cabo pela organização, de forma a enviar às audiências alvo mensagens consistentes e globais, e de recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões. É seu objectivo criar sinergias que melhorem a partilha comunicativa entre a organização e os seus públicos, internos e externos. Conjugando todas as suas actuações e discursos, a organização conseguirá reforçar a sua prestação comunicativa, promovendo uma imagem favorável, porque coerente e verdadeira.

Neste sentido se fala actualmente em «arquitectura de uma política global de comunicação», ou seja, na necessidade das organizações constituírem um verdadeiro *sistema de comunicação*. Tal sistema seria responsável pelo planeamento e tratamento dos fluxos comunicativos, muito para além do mero suporte informático. Seria da sua responsabilidade a atenção de todo o tipo de comunicações necessárias à vida da organização, desde a comunicação institucional (orientada para a identificação da organização), passando pela comunicação comercial (dirigida a objectivos eminentemente lucrativos) e até pela comunicação de pertença (destinada à partilha de valores e interesses comuns, dentro e fora da organização). Esta última reflecte as preocupações com os RH, na perspectiva da teoria da cultura organizacional: gerir o pessoal pela criação de uma identidade organizacional, promotora de sentimentos de pertença. Comunicar para partilhar o ser organizacional, envolvendo e motivando as pessoas.

Esta perspectiva da comunicação integrada ou global, caracterizadora de qualquer organização moderna, deve ser também aplicada à comunicação na GRH, como aliás a todas as partes do sistema organizacional. A comunicação na GRH deve ser pensada e programada em função do sistema global de comunicação da organização, e deve igualmente aplicar essa noção de globalidade ao universo das suas responsabilidades. Tomando como exemplo as funções da GRH de envolvimento e motivação, poderemos referir que estas não se cumprem apenas através da produção de suportes sedutores ou de canais tecnologicamente inovadores, como pretendem muitos gestores. Passa também, e essencialmente, pelo conteúdo das mensagens veiculadas e pela coerência da informação transmitida. Isso exigirá a determinação prévia de uma verdadeira filosofia da GRH, partilhada por todos os membros da organização. E a definição de uma tal filosofia da GRH implicará a prática simultânea da comunicação descendente, ascendente e lateral. Esta filosofia deverá resultar da conjugação das ideias e projectos da direcção da empresa e dos seus colaboradores. A própria adesão dos funcionários ao projecto de RH da organização, dependerá do vector da comunicação, isto é, da sua capacidade de mobilização do pessoal (Horts, 1988). E é preciso não esquecer que tudo isto se

deve inserir no contexto mais geral, que é o contexto social, em que a organização e os seus públicos se movem.

Assim sendo, é inegável o papel que um sistema de comunicação globalizado pode ter na mobilização dos RH, pela coerência das mensagens transmitidas com a verdadeira identidade organizacional. Cabe-lhe assegurar a participação de toda a «inteligência» na realização dos objectivos da empresa, conduzir todos os esforços na «batalha económica» em que esta se encontra envolvida. Isto através do desenvolvimento e utilização coordenada de práticas de comunicação descendente, ascendente e lateral, formal e informal, directa ou indirecta. Aliás, estudos mostram que «quanto mais alta a produtividade, maior a precisão das percepções. A boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos», (Likert, 1961, p. 68).

## Reflexões Finais

Em conclusão, considero poder dizer que há, de facto, uma forte relação entre uma gestão de RH eficiente e o desenvolvimento de planos de comunicação integrados. Esta era a minha hipótese inicial e a ideia que conduziu toda a exploração documental. O reconhecimento da importância e papel da comunicação na GRH, deve ser acompanhada da consciência de que é necessário desenvolver verdadeiros planos de comunicação de GRH e não recorrer a meras acções de comunicação isoladas.

Uma GRH eficiente, aquela que é capaz de encontrar a pessoa certa para o lugar certo e de conduzir à melhoria da *performance* dos trabalhadores, exige um desempenho comunicativo rigoroso. Tal desempenho deve incluir uma recolha de informações e ideias junto dos ambientes interno e externo, e a preparação cuidada das mensagens a dirigir aos diversos públicos nesses ambientes. E isso só é possível pela adopção de uma visão programada e integral da comunicação, tanto numa perspectiva particular da GRH, como numa perspectiva mais geral da organização como um todo. Na verdade, um sistema de comunicação da GRH deve fazer parte, como um subsistema, do sistema global de comunicação da organização. Deve ser coerente com este, apesar das suas atribuições específicas.

Essas atribuições são, como já foi amplamente referido, o planeamento, o recrutamento, a selecção, a integração, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos recursos humanos. Estas exigem acções de comunicação interna e externa, destinadas a pôr em contacto a função de GRH com o seu público primordial: os recursos humanos actuais ou potenciais da organização. E um dos aspectos mais importantes deste contacto é a recolha de informação. Como qualquer outra função na organização, a GRH confronta-se com a necessidade imperiosa de dispor de informação fiável sobre o domínio das suas responsabilidades. Aliás, é a

qualidade da informação recolhida que assegurará a realização de tomadas de decisão satisfatórias no plano dos RH.

Esta necessidade de informação, prende-se, ainda, com o cumprimento das duas características essenciais de um sistema moderno de GRH: a *coerência* e a *equidade*, (Horts, 1988). Como poderemos assegurar coerência e equidade se não dispusermos de informação completa e objectiva? É vital que o responsável pela GRH tenha ao seu alcance uma quantidade e qualidade informativa, pelo menos, semelhante aos seus colegas da área financeira ou comercial. E este deve igualmente proporcionar aos funcionários informação sobre as suas avaliações ou necessidades. «É talvez a este nível que a comunicação na organização, intensificada sob múltiplas formas, pode contribuir para a emergência de uma participação que persiste no nosso sonho ou no imaginário de uma organização humana, cujo êxito ou bom funcionamento iriam de par com o êxito e harmonia dos seus membros», (Alves, 1997, p. 126).

A natureza da informação com que lida a GRH torna ainda mais pertinente a exigência de um rigor comunicativo. Trata-se de «informação social», ou de informação relativa aos grupos sociais que constituem as organizações. E, apesar da dificuldade em constituir informação a partir de factores intrapessoais e culturais que interferem com o comportamento humano, também aqui é necessário desenvolver um esforço no sentido de criar verdadeiros «sistemas de informação social» (Horts, 1988). A tais sistemas caberia a tarefa de recolher e tratar informações relativas a diferentes grupos sociais, que coabitam no interior da organização, e que estarão na base das decisões relativas à aquisição, estímulo ou desenvolvimento dos RH. Sem essa informação as decisões «arriscariam a ser totalmente incoerentes ou sobretudo desiguais aos olhos dos colaboradores», (Horts, 1988, p. 180).

A organização deve, pois, consagrar à «informação social» a mesma atenção que dedica à informação económica, técnica ou comercial. Um erro de julgamento, devido a uma informação incompleta ou pouco fiável poderá conduzir a resultados desastrosos para a empresa, pois o seu «corpo social» constitui dos elementos mais difíceis de remodelar.

A necessidade desta «informação social» na prática dos recursos humanos, cruza-se com o domínio da comunicação organizacional. Para obter e difundir informação com qualidade, a GRH precisa dos meios, dos canais, das formas e dos conteúdos que caracterizam as ancestrais práticas de comunicação humana.

Aliás, «a organização do futuro — talvez amanhã ao despertarmos — será a organização da informação e do conhecimento», (Scheinson, 1997, p. XIX). À medida que as empresas vão tomando consciência da importância da função de comunicação, vai-se notando a necessidade de otimizar as estruturas operantes da área. Vai crescendo a sensibilização do

todo organizacional para a exigência de planejar, integrar e globalizar os processos e os conteúdos comunicativos. E «a organização baseada na informação requer autodisciplina e ênfase na responsabilidade individual para as relações e para as comunicações», (Drucker, in Scheinsohn, 1997, p. XIX). Essa exigência de responsabilidade individual na comunicação organizacional, explica-se pelo facto de que esta só poderá desenvolver-se globalmente se todos os membros da organização encararem com sua a tarefa da coerência comunicativa.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, A., (1997). «Participação e Comunicação», *Cadernos do Noroeste*, vol.10 (1), pp.119-127.
- BRAULT, L., (1990) *A Com. — A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*, Lisboa: Edições CETOP.
- BURNETT, J., MORIARTY, S., (1997). *Introduction to Marketing Communications, an integrated approach*, Prentice-Hall: New Jersey.
- DESSLER, G., (1981). *Personnel Management*, (2.ª edição), USA: Prentice-Hall.
- FISHER, D., (1993). *Communication in Organizations*, USA: West Publishing Company.
- HORTS, C.-H. Besseyre des, (1988). *Gérer les Ressources Humaines dans L'Entreprise*, Paris: Les Editions d'Organization.
- JABLIN, F. M., PUTMAN, L. L., ROBERTS, K. H., PORTER, L. W., (1989). *Handbook of Organizational Communication*, (2.ª edição), USA: Sage Publications.
- KREPS, G., (1990). *Organizational Communication — Theory and Practice*, (2.ª edição) New York: Longman.
- KUNSCH, M., (1997). *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*, São Paulo: Summus Editorial.
- LIKERT, R., (1961). *Novos Padrões de Administração*, 2.ª edição, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- REGUOBY, C. (1988). *La Communication Global*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- SCHEINSOHN, D., (1997). *Mas alla de la Imagen Corporativa*, Buenos Aires: Ediciones Machi.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM S. I.; e LAUTERBORN R. F., (1993). *Integrated Marketing Communications*, Chicago: NTC Business Books.
- THAYER, L., (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.