

NICOLE KOLLROSS

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS GRUPOS ORGANIZACIONAIS**

CURITIBA

2007

NICOLE KOLLROSS

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS GRUPOS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Jair Antonio de Oliveira.

CURITIBA

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**LISTA DE AUTORIDADES**

**REITOR**

Prof.º Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

**VICE-REITORA**

Prof.ª Dra. Márcia Helena Mendonça

**DIRETORA DO SETOR**

Prof.ª Dra. Maria Tarcisa Silva Brega

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof.ª Dra. Gláucia da Silva Brito

**COORDENADORA DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof.ª Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

**PROFESSOR ORIENTADOR**

Prof.º Dr. Jair Antonio de Oliveira

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho.

A Deus, por me dar saúde, recursos e motivação para transformar todos os desafios em vitórias;

Aos meus pais Alvaro Kollross Júnior e Ivelise Lupach Kollross, por uma vida repleta de dedicação e amor incondicionais, sem os quais eu não seria a pessoa que me tornei;

Ao meu namorado Gabarél Arley Raven, por sua paciência, amor, cumplicidade e exemplo de vida;

A toda a equipe docente do Curso de Comunicação Social da UFPR e, em especial, aos professores Jair Antonio de Oliveira, Adriana Machado Casali e Celsi Brönstrup Silvestrin, pelo apoio riquíssimo e essencial no decorrer de toda a minha vida acadêmica.

“Ainda que eu fale a língua dos homens e dos anjos, se não tiver amor, serei como o bronze que soa ou como o címbalo que retine. Ainda que eu tenha o dom de profetizar e conheça todos os mistérios e toda a ciência; ainda que eu tenha tamanha fé a ponto de transportar montes, se não tiver amor, nada serei”.

**(1 Coríntios 13:1-2)**

## RESUMO

Este trabalho aborda a importância da atividade de relações públicas dentro da dinâmica interpessoal dos grupos organizacionais. Com base em uma fundamentação completamente teórica, descritivamente demonstra como através de atividades comunicacionais pertinentes, é possível aumentar a eficiência técnica por meio da potencialização das atividades interpessoais (ocasionando assim maior eficácia organizacional). Enfim, o profissional de relações públicas – a partir de ações comunicacionais especificamente elaboradas – está capacitado a criar e a administrar os subsídios necessários à plena consecução das metas estabelecidas aos grupos organizacionais (por meio do aumento da qualidade de seus relacionamentos interpessoais). São apresentadas as quatro principais variáveis de composição grupal, e quais as principais dificuldades interpessoais existentes dentro do grupo organizacional (assim como as possibilidades de atuação pelo profissional de relações públicas). A partir deste estudo, fica claro que não existem métodos comunicativos universais ou estáticos, assim como não existe composição grupal ideal. Afinal, o profissional de relações públicas deve atender às demandas grupais de acordo com as características técnicas e sociais levantadas (através de pesquisas), conhecendo e respeitando os fatores principais de sua composição.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2 ORGANIZAÇÕES.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>  | <b>15</b> |
| 3.1 REDES COMUNICACIONAIS FORMAIS.....  | 19        |
| 3.2 REDES COMUNICACIONAIS INFORMAIS.....  | 24        |
| <b>4 GRUPOS ORGANIZACIONAIS.....</b>  | <b>27</b> |
| 4.1 COMPOSIÇÃO.....   | 28        |
| 4.2 TAMANHO.....  | 29        |
| 4.3 NORMAS.....   | 29        |
| 4.4 COESÃO.....   | 31        |
| <b>5 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS GRUPOS ORGANIZACIONAIS.....</b>                                   | <b>32</b> |
| 5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL INDEVIDAMENTE TRABALHADA/<br>ASSIMILADA.....                         | 34        |
| 5.2 PAPÉIS TÉCNICOS E SOCIAIS (FORMAL/INFORMAL) NÃO<br>ADEQUADAMENTE DEFINIDOS/ASSIMILADOS..... | 36        |
| 5.3 FALHA DA ORGANIZAÇÃO EM TRANSMITIR INFORMAÇÕES OFICIAIS DE<br>QUALIDADE.....                | 38        |
| 5.4 EXERCÍCIO DE PODER/LIDERANÇA INEFICIENTES.....  | 40        |
| 5.5 DISFUNÇÃO NO PROCESSO DE ATENÇÃO SELETIVA.....  | 42        |
| 5.6 BOATO.....  | 45        |
| 5.7 FALHA EM DAR/RECEBER FEEDBACK.....  | 46        |
| 5.8 INTERESSES PESSOAIS ACIMA/DIFERENTE DOS ORGANIZACIONAIS.....                                | 48        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>5.9 DESMOTIVAÇÃO.....</b> | <b>50</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>      | <b>52</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>      | <b>55</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas pela relação e influência mútua de seus diversos grupos. Estes são ou técnicos (direcionados ao objetivo organizacional que constitui o grupo) ou interpessoais (pautados em relações sociais). Pela ampla irrelevância dada ao trabalho e ao desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais dentro das organizações (entendidos como vocações naturais), estes acabam por influenciar negativamente as atividades técnicas, ocasionando assim a diminuição de seu nível de eficácia ou mesmo a perda total do objetivo inicialmente definido.

Tal trabalho se propõe à defesa que de as RRPP possuem o suporte vocacional necessário para reverter tal quadro, a partir da minimização dos fatores que ocasionam as falhas existentes no processo de interação intergrupar. O desenvolvimento teórico se dará, inicialmente, por meio da conceituação de organização relevante ao presente trabalho, focando em seu aspecto interpessoal. Conceituarei, então, como ocorre a comunicação dentro da organização, em seus aspectos formal e informal, descrevendo também os seus métodos específicos.

Em seguida, explanarei sobre os grupos organizacionais e suas principais variáveis como composição, normas, tamanho e coesão. Vale ressaltar que não existe grupo ideal, imutável ou universal (sua estrutura deve obedecer tanto às demandas organizacionais quanto a dos integrantes). Por fim, posiciono o profissional de relações públicas dentro dos grupos organizacionais. Esclareço quais as principais dificuldades interpessoais intergrupais, e quais os suportes comunicacionais para solucioná-los que o profissional de relações públicas poderá desenvolver e administrar.

## 2 ORGANIZAÇÕES

A sociedade atualmente se estrutura pela da inter-relação existente entre as diversas organizações que a compõe e atendem às demandas do coletivo. Podemos definir organizações como “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (PEREIRA, 2004, p. 103).

Enfim, “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objetivo comum” (ROBBINS, 2001, p. 2). Seus integrantes interagem entre si baseados em processos simbólicos e de relações políticas para, numa ação conjunta de capacidades técnicas e interpessoais, realizar os objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento da organização.

Tais esquemas de significação provêm da própria organização, são reformulados/reforçados diariamente e devem ser comuns a todos os integrantes, pois podem definir a habilidade da organização em superar os desafios. Como diz Morgan (1996, p. 135-136), “as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros que em conjunto concretos de regras e relacionamentos”. Possuem padrões próprios de cultura, distintos, mas não necessariamente independentes do sistema social em que estão inseridas.

Todas as organizações possuem imagem e identidade. Segundo Kunsh (2003, p. 170) “*imagem* é o que se passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto *identidade* é o que a organização é, faz e diz [enfim] (...) imagem tem a ver

com o imaginário das pessoas, com as percepções. E uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade” [grifo do autor]. Enfim, identidade é como a organização se propõe e imagem é como seus públicos a entendem.

A alta administração de uma organização determina a direção que esta deverá seguir, definindo seus objetivos e estabelecendo metas. Para a consecução de tais metas, existem os planejamentos: estratégico, tático e operacional. Segundo Oliveira (2002) o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Em seguida, o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo, e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Por fim, o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente com a partir de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Existem dentro das organizações duas variáveis que determinam sua produtividade, a eficácia e a eficiência, significando respectivamente: alcance dos objetivos propostos e; “a proporção entre o resultado efetivo alcançado e os recursos necessários para alcançá-lo” (ROBBINS, 2001, p. 20). Portanto, uma organização é produtiva quando seus objetivos são alcançados com os melhores resultados possíveis, e com os menores custos e recursos empregados.

Cada organização possui sua própria e única estrutura organizacional, sendo esta definida como “o sistema de relações entre tarefas, subordinação e autoridade que configura o trabalho de uma organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 368). Temos acesso à estrutura de uma organização por seu organograma (diagrama que demonstra a hierarquia, os canais de comunicação formal, os

integrantes e seus respectivos cargos). Enfim, através de um organograma temo descritas as relações de subordinação, quais são os integrantes dos grupos de trabalho e como estes constituem-se em departamentos.

Em geral, podemos dizer que existem duas formas de estruturalização organizacional: grande e pouca divisão de trabalho. Nenhuma organização pertencerá uniforme e totalmente à uma das caracterizações, mas sim estará dentro de uma escala entre estas. Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 370) “a **divisão do trabalho** é a distribuição das tarefas da organização a funções diferentes, para que sejam realizadas por pessoas diferentes” [grifo do autor].

As organizações com grande divisão de trabalho contém ampla padronização e uniformização da produção, uso eficiente da força de trabalho, baixos custos de treinamento e melhor capacitação dos integrantes em tarefas repetitivas. Em contrapartida, as organizações com pouca divisão de trabalho possuem membros mais especializados que focam na criação, dispõem de mais tempo para apresentar resultados e que interagem mais diretamente entre si.

Tal divisão de trabalho se compõe por meio de três mecanismos que “visam principalmente agrupar tarefas de uma maneira significativa, criar grupos de trabalho de tamanho administrável e estabelecer um sistema de relações de subordinação entre supervisores e gestores” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 371), respectivamente: departamentalização, amplitude de controle e hierarquia administrativa.

A departamentalização é o processo organizacional onde são associadas as tarefas afins, para então as organizar em grupos de trabalho específicos. Existem basicamente cinco variáveis para o agrupamento: negócio; processo; produto ou serviço; clientes e geografia. A escolha pelo melhor método de departamentalização

depende “das atividades da organização, das necessidades de comunicação e das exigências de coordenação” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 374-375), podendo esta ser uma combinação de métodos e evoluir, acompanhando às demandas organizacionais.

A amplitude de controle consiste no número de integrantes que é administrada e que responde a um único gestor, enfim, é o tamanho dos grupos organizacionais de trabalho. Segundo Griffin e Moorhead apud Mintzberg (2006, p. 376) a amplitude de controle ideal é determinada: pelas exigências de controle da coordenação; pela similaridade das tarefas; pelo tipo de informação necessária e disponível aos integrantes; pelas necessidades de autonomia dos integrantes e; pela necessidade de cada integrante ter acesso direto ao supervisor. Óbvio, quanto menor a amplitude de controle, mais intensa é a supervisão sobre os integrantes e sobre as operações diárias (e vice-versa).

Por fim, a hierarquia administrativa é a sistematização das relações de subordinação existentes na organização. Sua função é coordenar as atividades dos integrantes, e seu tamanho é inversamente proporcional ao da amplitude de controle, isto é: quanto menor a amplitude de controle, maior o número de gestores na hierarquia administrativa. Segundo Robbins (2001, p. 3) controle é “o monitoramento das atividades, para assegurar que sejam realizadas como planejado, e a correção de quaisquer desvios significativos”. Portanto, quanto menor o tamanho dos grupos de trabalho de uma determinada organização, maior o número de supervisores existentes na hierarquia administrativa, e maior o controle destes sobre seus supervisionados.

Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 19) existem basicamente quatro tipos distintos e interdependentes de recursos organizacionais, são eles: financeiro;

material; de informação e; humano. Além destes, existem também outros bens que compõe o patrimônio líquido da organização, como por exemplo “a marca, a imagem social, o conceito no mercado, pela qualidade de seus produtos ou serviços” (MOSCOVICI, 2001, p. 155). Todos os recursos organizacionais são diretamente interdependentes, e se relacionam entre si através das comunicações existentes na organização.

### 3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro das organizações a comunicação é o processo pelo qual dois ou mais integrantes trocam informações e compartilham significados, sendo seu principal propósito uma ação coordenada entre os indivíduos e equipes através da troca efetiva e saudável de informações, sentimentos e emoções. Segundo Bowditch (1992, p. 81) a “*exatidão da comunicação* se refere a até que ponto o receptor consegue interpretar (perceber) o sinal de modo consistente com a intenção do transmissor” [grifo do autor].

Portanto, o ato de comunicar está além da simples transmissão de informações, é na realidade um processo pelo qual se “instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (ZAFIRAN, 2001, p. 165). Não basta simplesmente transmitir uma mensagem, é necessário que esta seja adequadamente assimilada para ocorrer verdadeiramente um ato comunicativo. Devem ser esclarecidos os símbolos inerentes à mensagem, e esta deve resultar na ação proposta inicialmente. Enfim, o ato de comunicar

..., é um processo transacional no qual as pessoas *constroem o significado e desenvolvem expectativas* sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham *mutualmente* esses significados e expectativas através da *troca de símbolos*. Esses símbolos podem ser verbais ou não, e são influenciados por fatores intencionais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos) [grifo do autor] (BOWDITCH, 1992, p. 82).

Isto é, a comunicação deve ser a busca por uma comunhão de sentidos e não mero trâmite de informações. Portanto, as organizações devem estar explicitamente a par da responsabilidade pela qualidade e efetividade de tais processos (inerentes à sua existência). No entanto, o ato de comunicar é regularmente relegado à sorte.

Existem, segundo Corrado (1994, p. 13) quatro razões principais pelas quais ocorre esta “demora a compreender a importância da comunicação”: historicamente não ser entendida como importante para o sucesso; ser percebida (erroneamente) como um custo que não produz retorno mensurável e rápido; ser vista como habilidade técnica (tática) e não como atividade estratégica e; o temor das organizações por processos que não podem ser totalmente controlados.

No entanto, com o rápido avanço e propagação de novas tecnologias, o fator humano e a qualidade de comunicação interpessoal de uma organização se tornaram diferenciais importantes – muitas vezes definitivos – para o sucesso. Como expõe Corrado (2004, p. 6), dentro de um ambiente que se torna diariamente cada vez mais competitivamente acirrado, a comunicação “não é condição *sine qua non* dos negócios, porém transformou-se mais do que nunca em um fator importantíssimo no ambiente de hoje, que é dirigido pela tecnologia e no qual as pessoas rapidamente tomam ciência das informações”.

Desse modo, fica claro que um sistema sólido e bem administrado de comunicação contribui para “promover a eficácia organizacional, [enquanto] (...) uma rede de comunicações com diversos defeitos e limitações tende a embarçar a organização na consecução satisfatória de suas metas” (CHAMPION, 1985, p. 180).

Podemos classificar a comunicação de uma organização como: administrativa, mercadológica, interna e institucional<sup>1</sup>. Estas são áreas específicas que atuam em conjunto dentro da organização, todas focadas no desenvolvimento do relacionamento desta com os públicos.

A comunicação administrativa se processa no âmbito das funções administrativas da organização e viabiliza todo o sistema organizacional, por meio de

---

<sup>1</sup> KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

uma confluência de fluxos e redes<sup>2</sup>. Já a comunicação mercadológica esta focada nos objetivos mercadológicos, de divulgação publicitária (de produtos e/ou serviços) e marketing. Enfim, a comunicação mercadológica (ou de marketing) se encarrega “de todas as manifestações de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo, estabelecidos pela área de marketing” [grifo do autor] <sup>3</sup>.

A comunicação institucional é responsável pela construção da imagem e da identidade de uma organização, enfim

..., enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização, e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos [enfim] (...) está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma **personalidade creditiva organizacional** e tem como proposta básica a influência político- social na sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2003, p. 164-165).

A comunicação institucional é formatada pelas relações públicas, pelo jornalismo empresarial, pela assessoria de imprensa, pela publicidade e propaganda institucionais, pelo marketing social e cultural, pela editoração multimídia e, por fim, pela imagem e identidade corporativas. Com isso, fica claro que para uma comunicação institucional ser efetiva é necessário

... compartilhar seus atributos [da organização] (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas) [enfim] deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos” (KUNSCH, 2003, p. 165).

Finalmente, a comunicação interna ocorre paralelamente com a circulação normal da comunicação, e quando estrategicamente trabalhada, viabiliza e potencializa “toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso de endomarketing ou do marketing interno)” (KUNSCH,

---

<sup>2</sup> Ibidem. p. 152.

<sup>3</sup> Ibidem. p. 164.

2003, p. 154). Isto é, a comunicação interna de uma organização – se estrategicamente administrada – desenvolve o relacionamento entre a organização e seus integrantes, potencializando o trabalho e a consecução dos objetivos organizacionais.

Como esclarece Corrado (2004, p. 6), é necessário “aperfeiçoar a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade”. Enfim, a organização deve estar ciente que quanto melhor se relacionar com seus integrantes, mais efetivas serão suas ações internas. Este processo ocorrerá pela ampla disponibilidade de informações de qualidade, referentes à organização e elaboradas de acordo com o público alvo e canais efetivos que possibilitem a resposta dos integrantes às tais informações disponibilizadas pela organização. Também se faz necessário o aperfeiçoamento da comunicação entre os integrantes, desenvolvendo métodos e recursos para que estes troquem informações entre si com qualidade.

As organizações possuem três métodos básicos de comunicação: escrito, oral e não-verbal. A escolha pelo melhor método varia de acordo com o público a que se destina a mensagem (exemplo: se está presente fisicamente ou não); a natureza da mensagem (se é sigilosa, ou urgente) e os custos de transmissão (GRIFFIN; MOORHEAD 2006, p. 190). Enfim, a mensagem “pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras, escritas, desenhos e assim por diante, ou a troca de *comportamentos*, tais como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais” [grifo do autor] (BOWDITCH, 1992, p. 80).

As redes de comunicação são inerentes e necessárias à qualquer estrutura organizacional – não importando qual seja o seu grau de formalização, ou que “sob

muitos aspectos, a configuração das redes varia tanto de uma organização para outra do mesmo modo que a configuração de hierarquias de autoridade” (CHAMPION, 1985, p. 183). Basicamente, suas funções básicas são realização de trabalhos e o cumprimento dos objetivos organizacionais, e socialização e manutenção do clima da organização.

Portanto, podemos classificar as redes de comunicação organizacional basicamente como formal (estruturada pela própria organização) e informal (relacionamentos interpessoais espontâneos, desvinculados de metas e necessidades organizacionais). Em ambos os casos, uma comunicação de qualidade resultará em “uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia” (KUNSCH, 1996, p. 180).

### **3.1 Redes Comunicacionais Formais**

As organizações possuem uma rede comunicacional desenvolvida a fim de que os integrantes possam trocar entre si as informações necessárias para executar satisfatoriamente suas obrigações. Tal rede é conhecida como a comunicação formal da organização, e é por ela que as atividades exercidas pelo integrantes são administradas e coordenadas.

Enfim, é pela rede de comunicação formal de uma organização que se relacionam as habilidades técnicas de seus integrantes, sendo estas a “capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas” (ROBBINS, 2001, p. 4). A partir de tal rede são criados os grupos formais, isto é aqueles pautados pela estrutura organizacional.

A rede formal de comunicação em qualquer organização é inerente à corrente de comando ou hierarquia de autoridade, incluindo tanto as relações funcionais horizontais como as verticais entre os departamentos na divisão global do trabalho. O padrão de comunicação formalmente

delineado em geral está diretamente relacionado à sequência de fluxo de trabalho (CHAMPION, 1985, p. 164).

Dentro dos grupos formais os integrantes possuem papéis pré-determinados pela organização, com capacidades e ações requisitadas de acordo com a função a ser exercida, da meta e do objetivo organizacional estipulados. Tais grupos formais são ditados por organogramas organizacionais, tarefas a serem executadas ou objetivos organizacionais em comum (sendo portanto – dependendo da estrutura da organização – permanentes).

Existem basicamente duas características gerais em um grupo formal que o permitem classificá-lo: o seu grau de formalização e de permanência. A partir destas variáveis podemos definir um grupo como “de comando” (formal e relativamente permanente, hierarquizado) e “de tarefa” (formal e relativamente temporário, focado numa tarefa específica) (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 220-222).

O método primordialmente utilizado é a escrita, e esta se compõe basicamente em memorandos e ofícios, relatórios, intranets e e-mails institucionais, revistas e jornais internos, boletim, quadro de avisos e jornal mural e, manuais de integração. O memorando se caracteriza por uma mensagem grafada de forma impessoal, que lida com um único tópico e que é endereçada a uma pessoa ou grupo específico dentro da organização.

Enfim, o memorando é exclusivamente interno (administrativo), diferente do ofício que tem circulação externa à organização, e que tem por finalidade assuntos oficiais e de maior amplitude. Os relatórios apresentam um resumo do progresso ou dos resultados de um projeto, muitas vezes fornecendo informações importantes para a tomada de novas decisões organizacionais.

As intranets são redes internas e fechadas de computadores que refletem a identidade da organização. Seu objetivo primordial é a divulgação de informações de

qualidade aos integrantes organizacionais, de maneira ágil e em tempo real. Uma boa composição de intranet deve apresentar clareza na comunicação, qualidade de conteúdo, bom-senso estético, boa interatividade e uma navegação funcional. Os resultados serão unificação das informações apresentadas aos integrantes (independente da localização geográfica), acesso às informações organizacionais de maneira mais rápida, ampla e fácil, mais eficazes e integradas tomadas de decisão, e maior compartilhamento de conhecimentos entre os integrantes.

Os e-mails institucionais são internos às intranets, possuem escrita menos elaborada ou formal que memorandos e ofícios, e apresentam maior agilidade que estes. São comumente usados entre os integrantes como veículo comunicacional rotineiro, abordando questões e tomadas de decisão de forma prática, menos impessoal e rápida.

Revistas e jornais internos têm como públicos prioritários os integrantes da organização e seus familiares. Por estes são destacadas notícias de interesse institucional e iniciativas dos integrantes que merecem reconhecimento. Enfim, democratizam informações organizacionais, contribuindo para a diminuição de boatos quando são reconhecidas fontes de informações verossímeis e de qualidade entre os públicos-alvo. Vale salientar a importância da utilização de uma linguagem padrão à organização (que possa ser compreendida de maneira equivalente por todos os níveis organizacionais) e da veiculação de informações relevantes aos públicos-alvo.

Os boletins apresentam, semanalmente e em notas curtas, informações específicas e rotineiras referente à organização. Estes geralmente são fixados em quadros de aviso, que são murais com periodicidade semanal que apresentam assuntos específicos de interesse dos integrantes. Um quadro de avisos deve ser

fixado em lugar estratégico, e deve conter informações essencialmente administrativas, abordando basicamente horários, determinações e normas organizacionais.

Já o jornal mural, mesmo contendo as mesmas características físicas do mural de avisos se diferencia deste pela sua composição e objetivo. O jornal mural contém notícias e informações, escolhidas especialmente de acordo com o interesse dos integrantes da organização. As matérias utilizadas são potencialmente provenientes de jornais e revistas e devem ser constantemente renovadas, diferente do conteúdo do mural de avisos.

Os manuais de integração não possuem periodicidade, porém devem ser constantemente atualizados. Contém as informações mais relevantes sobre a organização, como missão, visão, valores, objetivos gerais, histórico, organogramas, etc. Direcionado aos novos integrantes, tem por objetivo situar o novo integrante dentro da realidade da organização.

Ainda existem veículos de comunicação formal que não têm a escrita como fonte primordial de informação, como por exemplo o rádio e a televisão institucionais, e os eventos de integração social. O rádio institucional é uma via audifônica interna, especificamente destinada à organização. A programação deve estar de acordo com a linguagem e com os interesses dos integrantes, além de refletir a dinâmica e os principais acontecimentos organizacionais.

A televisão institucional possui o mesmo objetivo em sua programação que o rádio institucional. No entanto, sua formatação de conteúdo é diferenciada, pois deve estar de acordo as características inerentes ao veículo audiovisual. Isto é, enquanto o rádio transmite somente por meio do som, a televisão deve adequar a mensagem aos recursos sonoros e visuais. Ambos intentam uma aproximação no

relacionamentos dos integrantes com a organização, no entanto atuam de maneira diferenciada.

O rádio institucional não depende de atenção exclusiva dos ouvintes para ser efetiva, e sua mensagem exclusivamente sonora deve ser processada e transformada em imagens, cores e acontecimentos através da imaginação do integrantes. Já a televisão institucional, utilizando meios visuais e sonoros, requer uma atenção maior que a do rádio institucional. As mensagens não necessitam de um exercício imaginativo por parte dos integrantes, pois já são apresentados todos os acontecimentos de maneira completa e pronta (imagens e sons).

Por fim, existem os eventos de integração social. São ações destinadas à capacitação e melhor socialização entre os integrantes. Podem ser eventos cívicos (focados no relacionamento da organização com a comunidade), sociais, esportivos ou culturais. São anuais (Natal, páscoa, aniversário da fundação da organização, etc.), semestrais, trimestrais, bimestrais, quinzenais, semanais ou eventos únicos. Desenvolvidos pela própria organização, geralmente envolvem também os familiares dos integrantes e a comunidade (quanto maior o evento, maior o número de pessoas envolvidas de fora da organização).

A partir da boa administração de redes comunicacionais formais, a organização se torna hábil na “consecução de metas, coordenação interdepartamental das atividades de trabalho” (CHAMPION, 1985, p. 171). O principal propósito das redes de comunicação formais é propiciar uma ação coordenada entre os integrantes, para que estes possam compartilhar as informações necessárias de modo adequado a atingir os objetivos favoráveis à organização.

Quando eficazes, as redes de comunicação formal são fontes reconhecidas de informação entre os integrantes, e atuam como suporte direto das redes de comunicação informal, existindo então um relacionamento saudável entre estas, diminuirão os conflitos organizacionais.

### **3.2 Redes Comunicacionais Informais**

As redes comunicacionais informais não são determinadas pela organização, nem obedecem aos padrões estipulados pela sua estrutura. São relacionamentos entre os integrantes que surgem de maneira espontânea, em resposta à necessidade humana natural de contato social, não são pautados pelos objetivos estipulados pela organização, afinal é “virtualmente impossível restringir a transmissão de informação aos canais formais de comunicação” (CHAMPION, 1985, p. 164). Portanto, os relacionamentos na organização

... formam as redes informais que convivem com e influenciam a estrutura formal, determinando resultados favoráveis ou desfavoráveis para os objetivos organizacionais. A rede informal mostra-se bastante útil na prática, quando ocorrem problemas imprevistos e emergências que exigem ações imediatas e que a estrutura formal muitas vezes não consegue atender” (MOSCOVICI, 1980, p.175).

Portanto, as redes informais de comunicação são inerentes a qualquer organização, e quanto maior a organização, mais redes de comunicação informal existentes. Com isso, é imprescindível a compreensão, por parte da organização, sobre as redes informais: seu mecanismo; quais demandas pretende suprir; e qual o efeito desta sobre a rede de comunicação formal.

O ambiente físico é um dos fatores que influencia a formação de grupos informais, além da personalidade/identidade dos indivíduos e dos interesses que têm em comum dentro e/ou fora da organização, pois este afeta significativamente a

frequência e a qualidade de interação entre os integrantes. Como dito por Champion apud Delbecq, podemos também definir outros fatores que têm realce na evolução dos grupos informais no trabalho, como por exemplo: “1) proximidade; 2) semelhanças ou atratividade em termos de atividade, interesse ou valores compartilhados, perfis de personalidade complementares e características sociais individuais (classe social, *status*, categoria, etc.)” [grifo do autor] (1985, p.172).

As redes de relacionamento raramente são permanentes, pois são diretamente influenciadas por variáveis como objetivos organizacionais, tarefas a serem cumpridas, formas e veículos de interação e integrantes (variável relacionada ao perfil de rotatividade da organização).

Interessante constatar que os integrantes de uma organização que se relacionam com mais frequência têm maior probabilidade de desenvolver interesses e sentimentos semelhantes, em comparação com as que interagem com menos frequência. Da mesma maneira, integrantes que executam atividades semelhantes ou idênticas, têm maior disposição a desenvolver considerações semelhantes em relação aos fatos (acontecimentos, pessoas, conceitos, etc.).

A forma com que se dá a comunicação informal predominante dentro da organização é o oral, que é particularmente eficiente, pois abrange não apenas o significado explícito existente nas palavras e sentenças formuladas, mas também as mudanças de entonação, velocidade, volume e melodia da voz. Tal característica permite que se subentenda sentidos complementares à informação inicial – e até mesmo contrários a ela.

Além deste, nas interações interpessoais existe ainda o fator comunicacional não-verbal (isto é, que não é expresso nem por escrita, nem pelo oral). Tal método comunicativo se traduz em elementos humanos, expressão facial, linguagem

corporal, elementos do ambiente, leiaute do escritório e até arquitetura do prédio, enfim

A comunicação não-verbal ocorre diariamente no ambiente empresarial, mas frequentemente passa despercebida. Embora as mensagens não-verbais possam ser muito importantes, elas são ambíguas e sutis. Assim, as pessoas frequentemente as interpretam mal ou simplesmente não as aceitam (BOWDITCH, 1992, p. 83).

Diretamente relacionados com as redes de comunicação informais, estão as emoções e sentimentos dos integrantes da organização. A influência é direta, no entanto

Emoções e sentimentos ainda são ignorados ou menosprezados como se fossem variáveis menos importantes e menos decisivas na dinâmica da organização. Sua influência sobre os resultados do trabalho não têm recebido a atenção que é dedicada a outros aspectos organizacionais (MOSCOVICI, 1980, p. 165).

Portanto, uma gestão adequada dos capitais emocional e interpessoal (das redes de comunicação informais) integrará e potencializará as capacidades técnicas dos integrantes, conferindo maior produtividade à organização. Se houver sinergia, cooperação e clima favorável, haverá conseqüentemente aumento de eficácia e de eficiência, e melhor consecução dos objetivos organizacionais.

Tanto as redes comunicacionais formais quanto as informais se estruturam pelos grupos da organização, estes estabelecidos tanto formalmente quanto informalmente. Isto é, os grupos organizacionais são compostos tanto por organogramas institucionais quanto por relações interpessoais desvinculadas de qualquer objetivo explícito da organização.

A qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro de um grupo determinam sua efetividade, estes podem “facilitar ou dificultar a comunicação, o trabalho conjunto, a convivência. As incompatibilidades entre as pessoas existem de fato e constituem sérios entraves no funcionamento dos grupos humanos” (MOSCOVICI, 1980, p. 174).

## 4 GRUPOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Griffin e Moorhead (2006) “um grupo é formado por duas ou mais pessoas que interagem de tal modo que cada uma delas influencia e é influenciada pela(s) outra(s)”, isto é: cada um dos integrantes deve ter a capacidade de interagir diretamente com todos os demais e de se influenciar diretamente e de forma recíproca. Pois, como regra: “sempre que alguém se torna membro de um grupo é, significativamente, afetado e mudado por esse fato e afeta e induz mudança nos outros membros” (PEREIRA, 2004, p. 88).

A qualidade das interações existentes no grupo organizacional depende da capacidade de seus integrantes se relacionarem de forma satisfatória entre si. Podemos definir a eficácia de um integrante em se comunicar por meio de

duas habilidades básicas: 1) *habilidade de transmissão*, que é a capacidade de se fazer compreender por outras pessoas (por exemplo, o uso da linguagem e outros símbolos importantes de comunicação); e 2) *habilidade de escutar*, que é a capacidade de entender os outros (por exemplo, ter empatia, prestar atenção e ler a linguagem corporal e os sinais não-verbais)” [grifo do autor] (BOWDITCH, 1992, p. 86)

Existem seis modelos teóricos para compreensão de grupo: semimecânico, orgânico, de conflito, de equilíbrio, estrutura-funcional e cibernético (MOSCOVICI, 1980, p. 101-102). Dentro de tais modelos, os grupos organizacionais são entendidos, respectivamente como: uma máquina de interações, em que os processos interpessoais são vistos como organizados e sistemáticos (com princípios universais e imutáveis); organismo biológico, que responde ao exterior com autopreservação; fonte inesgotável de conflitos baseados nas defesas psicológicas de seus integrantes; um sistema que tende à restauração do equilíbrio grupal naturalmente; um sistema com objetivos, fronteiras e sobrevivência problemática e;

um sistema de processamento de informações potencialmente capaz de aumentar sua capacidade, buscando atender a maior amplitude de exigências possíveis.

Em geral existe nos grupos um padrão de desenvolvimento, o qual podemos descrever em cinco fases, a saber: 1º intercomunicação inicial entre os membros do grupo; 2º objetividade do grupo (qual seu objetivo); 3º responsabilidade interdependente (estabelecimento de funções e relacionamentos) ; 4º coesão grupal e; 5º habilidade grupal de se informar e decidir criativamente (KUNSCH, 2003). Podemos estipular quatro variáveis para definição e análise de um grupo: composição, tamanho, normas e coesão. Não existe grupo ideal, e cada uma destas variáveis influencia diretamente as demais.

#### **4.1 Composição**

A composição de um grupo é definida pela qualidade de seus integrantes em ser semelhantes ou não entre si, em aspectos fundamentais para o trabalho coletivo a que se propuseram. Podemos então classificar um grupo como sendo homogêneo quando seus integrantes possuem semelhanças na relação de idade, experiência profissional, posições ocupadas, formação educacional, especialidade técnica ou na experiência cultural. Um grupo se torna heterogêneo quando ocorre o oposto, isto é, quando tais características acima mencionadas são diferentes entre os integrantes do grupo (GRIFFIN; MOORHEAD 2006, p. 225-226).

Existem vantagens e desvantagens nas duas formas de composição grupal, e a escolha por uma em detrimento da outra será baseada na tarefa a ser executada. Quando a tarefa proposta é simples, seqüencial e exige cooperação e rapidez a melhor composição grupal é a homogênea. Porém, quando a tarefa exige

criatividade, é complexa, coletiva e não depende de rapidez a melhor opção é pelo grupo heterogêneo.

#### **4.2 Tamanho**

O tamanho ideal de um grupo é aquele onde todos os integrantes consigam interagir e influenciar uns aos outros, da melhor maneira possível para concluir com sucesso a tarefa proposta. Quanto maior o grupo, mais formal este se torna (pois aumenta a quantidade de tempo que é utilizado em serviços administrativos) e maior é a quantidade de recursos disponíveis para realizar a tarefa, enfim

A medida que cresce o número de membros e as tarefas se tornam cada vez mais diversificadas e especializadas, há necessidade de comunicação para coordenar estas várias tarefas entre si (CHAMPION, 1985, p. 166).

A diminuição da qualidade e da quantidade de interações entre os integrantes dentro do grupo (pelo excesso de tamanho) pode ocasionar “a tendência de alguns membros fazerem menos esforço, no coletivo, do que fariam se trabalhassem sozinhos”, tal ocorrência é conhecida como o ócio social. Enfim, é essencial a capacidade do grupo de “discutir abertamente e combinar metas, motivações e atribuições individuais para realizar tarefas com sucesso” (GRIFFIN; MOORHEAD 2006, p. 226), obedecendo a máxima proposta dentro da própria definição de grupo, onde todos os integrantes devem interagir entre si diretamente e se influenciar pessoal e mutualmente.

#### **4.3 Normas**

Normas são “finalidades e padrões de ações comuns”, em que “os membros do grupo são levados a reformular as suas próprias finalidades pessoais” (PEREIRA,

2004, p. 89), ou como dizem Griffin e Moorhead (2006) norma é “um padrão segundo o qual se avalia a adequação de um comportamento”. As normas prevêm as bases de um comportamento aceitável e regular dentro do grupo, e resulta da combinação entre a personalidade dos integrantes, da tarefa proposta, das situações pelas quais o grupo já passou e das tradições históricas vivenciadas.

As normas comuns de conduta entre os integrantes são a base essencial para esforços sociais organizados, “quebre estas normas e a realidade organizada da vida inevitavelmente entrará em colapso” (MORGAN, 1996, p. 133). A existência de normas grupais contribuem para a sobrevivência dos grupos, pois comportamentos contrários à eficácia do trabalho em grupo são naturalmente rejeitados, além de tornar mais previsível o comportamento dos demais integrantes, aumentando com isso a produtividade, pois se torna desnecessária a análise contínua do comportamento do outro para a sua respectiva reação e, com isso evitar situações constrangedoras.

Por fim, as normas contêm em si os principais valores existentes em determinado grupo, podendo com isso o diferenciar ou identificar com os demais grupos organizacionais. Tais valores são expressos na estruturalização da hierarquia, nos canais de relacionamento propostos, no vocabulário usado (gírias e/ou jargões técnicos), no status dos integrantes dentro da organização, nas características do espaço físico onde estes se encontram, e até mesmo no uso de “determinadas roupas, maneirismos ou comportamentos e situações específicas (que) podem ser um ponto de união dos membros e indicar aos outros a natureza do grupo” (GRIFFIN; MOORHEAD 2006, p. 228).

#### 4.4 Coesão

Coesão é “o que faz as pessoas preferirem estar em grupos a estarem sós (ou noutros grupos)” (PEREIRA, 2004, p. 89). Noutras palavras, é o nível de coesão que define a resistência em abandonar a um determinado grupo e a motivação em continuar sendo membro deste.

Existem fatores que aumentam a coesão de um grupo, tais como composição homogênea, tamanho relativamente pequeno (maior facilidade de contato direto e influência recíproca), desenvolvimento maduro (maior tempo de convívio), interações frequentes (maior número de vivências compartilhadas), objetivos claros (diminuição da probabilidade de ocorrer ruídos), sucesso em conjunto (motivação coletiva) e verificação de que em grupo é maior a probabilidade de cada um dos integrantes atingir as suas próprias finalidades (verificação de interdependência positiva). As consequências são obviamente positivas, pois os objetivos propostos são conquistados, existe a satisfação pessoal dos membros, o aumento da quantidade e da qualidade das interações entre os integrantes, maior identificação com o grupo e, conseqüente, sentimento fortalecido de pertencimento (GRIFFIN; MOORHEAD 2006, p. 229).

Em contrapartida, os fatores que diminuem a coesão de um grupo (como composição heterogênea, formação recente, tamanho demasiadamente grande, dispersão física, objetivos pouco claros e fracasso) aumentam a dificuldade em atingir objetivos e a probabilidade de dispersão, pois ocorre menor interação e empenho nos objetivos grupais (orientação maior no individual).

## 5 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS GRUPOS ORGANIZACIONAIS

O profissional de relações públicas atua como administrador da comunicação organizacional, é o encarregado pela administração estratégica do relacionamento da organização com seus diversos públicos. Externamente, as relações públicas são responsáveis pela construção da credibilidade da organização perante seus públicos, além da construção de imagem/identidade institucionais coerentes e duradouras. Internamente, as relações públicas abordam a dinâmica entre os grupos organizacionais, tendo por objetivo – através de “uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais” (KUNSCH, 2003, p. 180) – o melhor fluxo comunicacional possível entre estes.

Portanto, deve-se “criar um clima eticamente saudável para seus integrantes, no qual estes possam realizar seu trabalho com produtividade e confrontando um grau mínimo de ambiguidade em relação ao que são comportamentos certos ou errados” (ROBBINS, 2001, p. 19). Para tal, se faz necessário amplo estudo acerca da organização em si. Primeiramente, deverão ser levantados: missão (papel desempenhado pela organização, quais seus maiores propósitos norteadores a longo prazo, identidade), valores (normas obrigatórias local e globalmente), filosofia, política, história, clima organizacional e cultura – para então serem definidos seus grupos organizacionais e a forma como interagem.

Apenas pelo do amplo conhecimento da dinâmica dos grupos organizacionais, é possível o profissional de relações públicas administrar a comunicação entre eles eficientemente. É necessário potencializar os relacionamentos entre e dentro dos grupos organizacionais. Sendo responsável

pela qualidade da comunicação organizacional em geral, deve também projetar ações que melhorem os relacionamentos existentes interpessoalmente. Afinal,

A atividade de Relações Públicas precisa preparar as pessoas para que elas estejam dispostas a discutir os problemas, os sucessos e os fracassos de uma organização para chegarem ao entendimento, à opinião e à consequente **ação conjugada**, ou seja, transformar em medidas concretas as decisões alcançadas no debate das contravérsias (FORTES, 1997, p. 13).

Existem alguns aspectos que devem ser discutidos regularmente com os integrantes, e segundo Corrado (1994, p. 54-55) são eles: a importância da unidade dentro da organização; quais são, explicitamente, as suas responsabilidades; informações sobre o seu desempenho (feedback de suas atividades); expressão de suas necessidades e interesses individuais; ações capacitantes (melhor preparação profissional) e o desenvolvimento e a condição atual da organização (em relação a si mesma e em relação à concorrência). E cabe ao profissional de relações públicas possibilitar o acesso dos integrantes da organização à tais aspectos.

Em geral não é dispensada muita atenção à forma como, internamente, a organização se comunica. Vista como processo natural e intrínseco, a comunicação e as formas de relacionamento interpessoais são geralmente relegadas à sorte. Os administradores comumente desconsideram as noções de que a elaboração de conceitos mentais em expressões orais ou escritas demanda prática, e que a qualidade dos relacionamentos interpessoais (dentro tanto dos grupos formais como dos informais) é diretamente proporcional à atenção gasta ao processo. Resumindo,

É irônico que, no novo mundo da alta tecnologia, o sucesso na comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal – entre supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes (CORRADO, 1994, p. 9)

Sendo, portanto, cada vez maior a importância da qualidade dos relacionamentos interpessoais, é essencial a compreensão dos fatores que podem desencadear dificuldades ao pleno desenvolvimento dos grupos organizacionais e

simultaneamente, as ações comunicacionais que o profissional de relações públicas pode desenvolver para saná-los. Importante salientar que todos os fatores abaixo descritos são diretamente relacionados, sendo uns causa/consequência de outros.

### **5.1 Cultura Organizacional Indevidamente Trabalhada/Assimilada**

Cada organização possui uma cultura interna e única, mutável e diariamente reelaborada. Podemos compreendê-la como um composto de rotinas, normas sociais, costumes, estruturas e maneirismos de relacionamentos, e parâmetros de significações institucionais. A cultura de uma organização não é homogênea, mas sim fonte e resultado de diversos conflitos inerentes à sua existência e evolução (através dos relacionamentos existentes – e da forma como são elaborados – que a cultura de uma organização se desenvolve e reforça).

Afinal, são os integrantes de uma organização que atuam por meio de seu ambiente simbólico e, por meio dele, desenvolvem a cultura organizacional (que é baseada na produção, consumo e sistemas de trocas de sinais).

Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (MORGAN, 1996, p. 132).

Portanto, é apenas pela compreensão e assimilação dos mecanismos de uma dada cultura organizacional que é possível interagir dentro dela e vivê-la de forma plena. Afinal, “os funcionários precisam valorizar os comportamentos de trabalho coerentes com os valores estratégicos da organização e que fundamentem esses valores” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 404).

Tais aspectos culturais são transmitidos tanto formalmente (através de manuais de comportamento ou rotinas administrativas) quanto informalmente, através de convivências interpessoais. Grande parte de tal aprendizado organizacional ocorre a um nível implícito, englobando “rituais, costumes, cerimônias, histórias, metáforas, folclore, heróis, logotipos e outros modos simbólicos de expressão” (BOWDITCH, 1992, p. 90).

Quando, no entanto, não ocorre tal assimilação por parte do integrante – sobre os mecanismos da cultura organizacional em que está inserido – ocorrem falha de significações, comportamentais e de relacionamento. É necessário um mínimo de conformidade sobre a interpretação dos acontecimentos organizacionais em que os integrantes estão sujeitos, para que as respostas possam atuar em conjunto (e não como fator de conflitos que bloqueiem a ação de respostas satisfatórias às demandas).

Portanto, é dentro dos sistemas de representação da cultura que “experimentamos o mundo”: a experiência é o produto de nossos códigos de inteligibilidade, de nossos esquemas de interpretação” (HALL, 2003, p. 171). Quando existem discrepâncias extremas na assimilação (e conseqüente vivência) da cultura de uma organização, a qualidade de relacionamentos interpessoais e de consecução de objetivos organizacionais fica comprometida. Afinal,

A vida de uma cultura flui suavemente, somente à medida que o comportamento de alguém esteja de acordo com os códigos (...) Se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada (MORGAN, 1996, p. 133).

Cabe então aos profissionais de relações públicas atuar ativamente na administração da cultura organizacional, desenvolvendo estruturas comunicacionais que atuem de maneira a trabalhar consistentemente a interação entre integrantes e organização. Deve-se oferecer um suporte constante de informações de qualidade

acerca a organização e, meios comunicacionais eficazes para que os integrantes interajam entre si de maneira a desenvolver positivamente a cultura organizacional.

Afinal,

A cultura de uma organização não influenciará intensamente os comportamentos se os funcionários tiverem de recorrer a um manual para se lembrar do que ela significa. Quando a cultura se torna parte das pessoas – quando elas podem ignorar o que diz o livro, pois já se imbuíram dos valores que ele descreve –, terá um impacto importantes nas atitudes delas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 400).

Para tanto, é necessário por parte do profissional de relações públicas, desenvolver ampla pesquisa sobre a organização. Devem ser levantadas o maior número de informações possíveis, para o completo delineamento da realidade organizacional e de sua cultura. Tais dados serão encontrados desde a história da fundação da organização, até à linguagem utilizada pelos integrantes, seus perfis e quais suas funções dentro da organização. Deve-se conhecer quais são as características intrínsecas da organização, pois a “cultura organizacional constitui um dos mais fortes condicionadores do desempenho profissional” (MOSCOVICI, 1980, p. 161).

## **5.2 Papéis Técnicos e Sociais (formal/informal) Não Adequadamente Definidos/Assimilados**

Dentro da organização, quando ocorre a contratação, são definidas as funções que serão exercidas e quais os papéis que serão assumidos pelo novo integrante. Estes evoluem de acordo com as vivências que o integrante tem dentro da organização, em conjunto com a evolução organizacional. Cada integrante possui basicamente dois papéis dentro do ambiente organizacional: técnico (definido pelas

funções e objetivos propostos na contratação do integrante) e social (papel assumido nas relações interpessoais da organização, formal e informalmente).

Podem ocorrer disfunções na delimitação de papéis, tanto em sua definição por parte da organização, quanto na assimilação destes pelos integrantes. Basicamente, um integrante assume dentro da organização papéis técnicos e sociais. Na área técnica ocorrem falhas quando há incompreensão ou pouca definição sobre as responsabilidades, demandas e possibilidades do integrante. Seu cargo não está claramente definido, como também o que se espera de sua atuação profissional e quais as consequências desta para a organização como um todo. Não estando plenamente ciente de suas atribuições, o integrante fica sem parâmetros sobre como atuar, definir metas pessoais dentro dos objetivos organizacionais ou definir rotinas de serviço.

Quando existe falha na definição dos papéis sociais, o integrante não sabe como interagir eficientemente dentro do meio social em que atua. Pode ser em sua atuação formal (padrões, rotinas ou maneirismos de relacionamento demandados pela organização) ou informal (respostas que estão de acordo com o esperado pelos outros integrantes em situações informais – que não estão focadas diretamente num objetivo organizacional). Padrões, rotinas e maneirismos (técnicos e sociais) adequadamente assimilados proporcionam segurança aos integrantes, tornando desnecessária a análise de cada comportamento e ação vivenciados socialmente (podendo assim tal energia e atenção ser gasta em atividades que necessitam realmente de respostas diferenciadas).

No entanto, quando não existe por parte de algum dos integrantes real compreensão das dinâmicas sociais em que está inserido, ocorre tensão e desconforto. Tal inadequação deve ser revertida, com o risco de falha na interação

com os demais integrantes, deficiência em atingir os objetivos propostos, exclusão das convivências sociais e até mesmo, demissão.

Cabe ao profissional de relações públicas explicitar e esclarecer quais as características dos papéis existentes na organização. Isto é, quais são os papéis técnicos e sociais presentes, quem os exerce e como se relacionam entre si. Os papéis técnicos são pontuados formalmente, através da real delimitação e explicitação de demandas profissionais. O esclarecimento de tais aspectos (quando bem trabalhados) deve estar presente em: entrevistas de trabalho e contratação; manuais ou vídeos de integração, períodos iniciais de treinamentos e adaptação, fácil acesso (dentro de ações de comunicação interna) ao organograma geral da organização, com descrição de cargos, funções e responsáveis, etc.

Os papéis socialmente delimitados, tanto formal quanto informalmente, são influenciados mas não determinados pelo organograma organizacional. Os integrantes realmente assimilam tais papéis – predominantemente – através de suas vivências interpessoais. Isto é, através da compreensão das dinâmicas sociais.

As relações públicas contribuem através da disponibilização dos suportes necessários à tais interações, como canais de comunicação interna eficazes ou ações sociais de integração (que possibilitem tal troca e esclarecimento entre os integrantes).

### **5.3 Falha da Organização em Transmitir Informações Oficiais de Qualidade**

Quando a organização não oferece os recursos mínimos ao bom andamento das rotinas organizacionais diárias, estas não são plenamente desenvolvidas. Além dos recursos físicos adequados (como por exemplo: um ambiente esteticamente agradável e prático, boa iluminação e ventilação, equipamentos técnicos eficientes e

de acordo com as demandas, etc.), são necessárias as informações que possibilitem ao integrante segurança e domínio sobre suas atividades e ambiente de trabalho em que atua, afinal: “a comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais”.<sup>4</sup>

Tais informações não se resumem à especificações técnicas sobre a atividade desenvolvida por um integrante em especial, mas sim englobam os processos da organização em geral. Para uma comunicação eficaz da visão organizacional aos integrantes, são necessárias as seguintes ações: manter a mensagem simples, utilizar veículos comunicacionais que tenham empatia entre o público-alvo, fazer efetivamente o que se diz, criar símbolos corporativos visíveis e comunicar metas e visões por toda a organização.<sup>5</sup>

O profissional de relações públicas deve estar atento a tais processos, para assim os trabalhar na conscientização dos grupos organizacionais. Cada um dos diversos grupos da organização deve ser trabalhado de maneira específica, de acordo com suas características e demandas, respeitando sua linguagem e rotina de trabalho. Portanto,

As organizações preocupadas com missão, visão e valores precisam desenvolver sua estratégia baseada em plataformas derivadas dessas missões, visões e valores. Essas mensagens precisam ser especificadas para cada público-alvo e transmitidas continuamente (CORRADO, 1994, p. 35).

Devem ser fornecidas aos integrantes as informações que estes necessitam para cumprir eficientemente suas tarefas: o que ocorre nos outros grupos organizacionais, e a melhor forma de se relacionar com eles; o ambiente em que a organização está inserida e as influências que esta recebe (e vice-versa) e; quais as

---

<sup>4</sup> CORRADO, F.M. A Força da Comunicação: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

<sup>5</sup> Ibidem, p. 44.

demandas da organização para os seus integrantes (qual a carga institucional que se espera ser assimilada e praticada). Tais mensagens devem ser elaboradas de acordo o destinatário, respeitando sua linguagem, interesses, demandas, ambiente, rotina e função. Em parte, isto pode ser alcançado

... (1) usando linguagem *apropriada* e direta (evitando o uso de jargão e termos eruditos quando palavras simples forem suficientes); (2) fornecer informações tão *claras* e completas quanto for possível; (3) tentar evitar *interferências físicas* (tais como interrupções comuns no escritório mencionadas anteriormente) e *interferências psicológicas* (preocupação com outras coisas, sonhar acordado etc.); (4) usar *canais múltiplos* para estimular vários sentidos do receptor (audição, visão etc.); e (5) usar a comunicação *face a face* sempre que possível [grifo do autor] (BOWDITCH, 1992, p. 86).

Portanto, as informações oficiais devem ser de fácil acesso, representar a organização e possibilitar um diálogo desta com o integrante. Isto posto, tais informações devem ser elaboradas dentro de um planejamento de comunicação geral – para que as diversas mensagens trabalhem em conjunto, não em dissonância entre si (criando através de diversos veículos e públicos uma unidade organizacional), e devem ser constantemente trabalhadas através das lideranças organizacionais reconhecidas.

#### **5.4 Exercício de Poder/Liderança Ineficientes**

Existem dentro dos grupos organizacionais processos de liderança, onde um dos integrantes toma para si a responsabilidade pelas decisões e pela representação da unidade grupal diante da organização (isto é: assume a direção das atividades relacionadas à tarefa). Tal liderança pode ser formal ou informalmente designada.

Quando formalmente, um integrante é entendido como líder por sua posição dentro do organograma da organização. São suas atribuições profissionais que

determinam quais as funções e papéis que irá desenvolver dentro do grupo (quais suas responsabilidades e obrigações). Sua atuação no grupo se definirá sobre parâmetros técnicos, estipulada especialmente para a consecução de metas organizacionais. O papel da organização é então “ajudar com a implementação, com os sistemas e com a organização, fazendo com que os planos dêem certo” (CORRADO, 1994, p. 13).

No entanto, quando algum integrante é definido como líder de um grupo informalmente, tal processo não ocorre apoiado em organogramas organizacionais ou parâmetros puramente técnicos. Líderes informais são eleitos pelo grupo por suas características pessoais, reconhecidas nas vivências relacionais cotidianas. Tais características não são universais, mas estão de acordo com a composição e a estrutura do grupo, quais seus objetivos e qual o universo organizacional em que está inserido.

Afinal, como alguns integrantes possuem maior “credibilidade que as outras, temos tendência a acreditar nessas pessoas e descontar de informações recebidas de outras. Essa credibilidade é influenciada pelo grau de confiança, status e influência do transmissor ou receptor” (BOWDITCH, 1992, p. 85).

Os diferenciais que determinam um líder podem ser a experiência profissional e/ou de vida, a qualidade de seus relacionamentos interpessoais, sua eficiência e/ou especialização na área em que atua, ser um referencial de integridade, honestidade, força ou qualquer qualidade necessária à boa consecução dos objetivos propostos ao grupo e carisma pessoal. O líder é também aquele que está ativamente consciente e atuante nas dinâmicas internas do grupo.

Ao se considerar os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade (MORGAN, 1996, P. 138).

Portanto, um líder é aquele capaz de criar uma visão comum ao grupo quanto as formas de desenvolver as atividades necessárias, os objetivos propostos ou mesmo sobre si mesmos como unidade dinâmica e atuante. Portanto, “os esforços do líder (...) serão bem-sucedidos se os empregados se sentirem com poder para agir em nome de uma visão comum (CORRADO, 1994, p. 13).

Só então um líder terá seu poder legitimado dentro do ambiente social em que atua, podendo usufruir dos recursos que dispõe para promover a resolução de conflitos, motivar os integrantes, definir quais as funções operacionais adequadas aos objetivos propostos pela organização e quais os canais de comunicação mais eficazes. Contrário a isso, suas mensagens (por não serem reconhecidas como válidas) serão simplesmente ignoradas por seus subordinados.

### **5.5 Disfunção no Processo de Atenção Seletiva**

O processo de atenção seletiva pode ocasionar problemas no ato comunicativo. Geralmente ocorre de forma natural, em relação às mensagens provenientes do ambiente de trabalho e colegas (filtrando os excessos de informação desnecessários). No entanto, quando se encontra disfuncional, podem ocorrer falhas na assimilação e na resposta a mensagens importantes. Afinal,

Antes que essa mensagem possa ter um “efeito” (qualquer que seja sua definição), satisfaça uma “necessidade” ou tenha um “uso”, deve primeiro ser apropriada como um discurso significativo e ser significativamente decodificada. É esse conjunto de significados decodificados que “tem um efeito”, influencia, entretém, instrui ou persuade, com consequências perceptivas, cognitivas, emocionais, ideológicas ou comportamentais muito complexas (HALL, 2003, p. 368).

Podemos classificar tais fatores como técnicos e sociais. Ocorrer atenção seletiva devido a questões técnicas indica falhas no planejamento e na execução da

consecução dos objetivos organizacionais. Qualquer integrante com excesso de informações ou pouco tempo hábil para executar as atividades designadas, irá deliberadamente filtrar informações e estímulos como tentativa de controle e assimilação dos recursos que possui.

O fator de atenção seletiva por questões técnicas possui soluções práticas. Quando ocorre excesso de informações, estas não estão sendo planejadas estrategicamente. Para tanto é necessário que sejam elaboradas e divulgadas de acordo com o público, seus interesses e reais necessidades, atentando sempre para a rotina institucional, a linguagem a ser utilizada e os meios de comunicação com os quais o integrante tem maior acesso e facilidade.

Quando a questão é a falta de tempo hábil para a satisfatória consecução dos objetivos propostos ao grupo, a falha está na organização e disponibilidade de recursos físicos, humanos e temporais. Má distribuição de responsabilidades entre os integrantes do grupo, pouco ou nenhum planejamento do tempo dispendido em cada atividade programada, ou ainda a errada utilização dos recursos disponíveis. Todos estes fatores dificultam o trabalho grupal, e tornam muitas vezes impossível uma resposta satisfatória às demandas organizacionais (que muitas vezes apresenta em si, como conjunto, os mesmos distúrbios acima mencionados e por isso causam a urgência de prazos).

A segunda variante de atenção seletiva está relacionada a fatores sociais, que geralmente apresentam soluções mais complexas que as apresentadas acima. Isto se deve ao fato de que os integrantes possuem diferentes conjuntos de crenças, valores, filosofia, motivação, vivências e orientação de vida. Com isso,

As informações que se encaixarem em nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceitas muito mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já “sabemos”. Em muitos casos negamos informações que entram em conflito com nossas crenças e valores (percepção seletiva) (BOWDITCH, 1992, p. 85).

A incapacidade de assimilação ou relacionamento com o “outro” ocasiona a falha dos integrantes em se relacionar e, portanto, de atuar em conjunto para desenvolver as atividades propostas. É necessário “não apenas aceitar as diferenças, mas também criar condições para que se possa vivê-las na ambiguidade” (CANCLINI, 2003, p. 116).

Tais condições devem ser estrategicamente cultivadas pela organização, para então serem gradualmente assimiladas pelos integrantes. Tal processo despende grande energia, tempo e paciência, podendo muitas vezes ser ineficaz (tornando a eliminação de preconceitos dependente da aposentadoria de antigos integrantes). Afinal, relacionamentos interpessoais (fora e dentro do ambiente de trabalho) envolvem abertura (qualquer que seja) à outras realidades e verdades, diferentes e muitas vezes contrárias às que possuímos.

Portanto, “saber como nomear os outros é ser capaz de nomeá-los, compreendendo-os e aceitando-os em sua diferença, na multiplicidade das suas diferenças” (CANCLINI, 2003, p. 116). Tal aprendizagem depende muito do ambiente em que se atua, dos relacionamentos e conceitos trabalhados e da cultura interpessoal vivenciada.

Existe, por fim, a questão de motivação e interesse: quando não se vê sentido no objetivo a ser conquistado, quaisquer informações relacionadas a este são descartáveis. Afinal, “há uma distinção entre a *transmissão* da comunicação e a *compreensão* do significado dessa informação” [grifo do autor] (BOWDITCH, 1992, p. 80).

Portanto, devem ser estruturadas trocas que sejam interessantes tanto para a organização quanto para seus integrantes. Enfim, devem ser explicitados os ganhos que ambas as partes terão nesta relação de troca. Naturalmente, tais ganhos devem

ser formulados de acordo com as demandas dos integrantes, e dentro das possibilidades da organização.

## 5.6 Boato

Existe comumente uma comunicação ineficiente entre a organização e seus integrantes, pois esta entende ser mais fácil e seguro uma expressão parcial das questões relevantes ao seu funcionamento. Pela comodidade, possibilidade de manipulação e interesse em reter o poder de ação, os integrantes são geralmente excluídos dos processos de decisão que influenciam diretamente sua atuação profissional. Segundo Corrado (1994, p. 45), “negar informações é a maneira clássica de manter o poder. Nesse caso, como as informações são guardadas, não compartilhadas com os trabalhadores, é o boato que passa a ser a principal fonte de informações dos integrantes.

Não existe vácuo na comunicação: se a organização não fornece as informações necessárias, os integrantes preenchem as lacunas de acordo com suas compreensões e interesses. Ocorre então o boato, que é a propagação de informações não-oficiais sobre questões organizacionais que têm relevância aos integrantes.

Geralmente, eles são criados a partir de informações limitadas ou distorcidas, mas, à medida que fluem através de uma organização, podem ser vistos como bastante reais e “verdadeiros” pelos seus integrantes. Normalmente esses rumores surgem como uma reação a situações onde haja ambiguidade e ansiedade sobre algo importante para as pessoas envolvidas. Se não forem dadas informações precisas sobre essas situações, criam-se rumores para “responder” à perguntas. Em muitos casos, esses rumores podem ter uma influência tão nefasta sobre o trabalho e os processos operacionais que as organizações são forçadas a emitir memorandos e declarações formais para contra-atacar as inconsistências” (BOWDITCH, 1992, p. 90).

Os boatos concorrem com as informações oficialmente divulgadas pela organização, ocasionando distorções (ruídos), resposta inadequada dos integrantes

à demandas organizacionais e até mesmo, bloqueio de ação. Na realidade, os integrantes têm desejos de comunicações muito simples,

Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, como empregados. E desejam tomar conhecimento disso por intermédio de alguém que saiba o que está acontecendo – de preferência seu supervisor imediato. Na ausência de comunicação digna de crédito, os boatos preenchem o hiato (CORRADO,1994, p. 49).

Enfim, a organização deve ter a consciência de seus processos comunicacionais diversos dos oficiais, como ocorrem, porquê, quais as suas falhas e potencialidades. A partir de tal compreensão, deve-se elaborar as melhores formas de interagir com seus integrantes (os melhores canais e linguagens). Com isso, o profissional de relações públicas poderá criar mecanismos que forneçam as informações essenciais para que os integrantes possam compreender o contexto em que estão inseridos, responder pela organização de forma correta e interagir entre si de satisfatoriamente.

### **5.7 Falha em Dar/Receber Feedback**

A comunicação é entendida como habilidade natural, inerente a todo ser humano. No entanto, como qualquer capacidade, a comunicação necessita ser trabalhada. A capacidade de expressão e receptividade são essenciais ao convívio social e à qualidade dos relacionamentos interpessoais. Podemos entender a comunicação autêntica, na atividade profissional, como “um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 165).

No entanto, geralmente ocorrem disfunções na habilidade comunicativa dos integrantes. A apropriação do sentido de uma dada mensagem não ocorre de forma imparcial, mas sim por meio de reelaborações subjetivas. Nas palavras de Bowditch (1992, p. 81): “pessoas diferentes frequentemente dão significados diferentes a coisas e eventos, as mensagens comunicadas nem sempre são percebidas da forma como se pretendia”.

Existe um processo de reflexividade do sentido, em que as dimensões individuais dos envolvidos influenciam o processo comunicacional. Por isso, é necessário o hábito de confirmação do conceito expresso ou da ação requisitada – e devem ser oferecidas pela organização oportunidades e incentivos no exercitar de tais habilidades (para sua real interiorização no cotidiano).

Os integrantes devem estar ativamente cientes da importância de dar e receber feedback (retroalimentação, resposta em retorno) para uma comunicação efetiva. Afinal, o “uso do *feedback* é mais uma maneira de se reduzir falhas de comunicação e distorções. Basicamente, o *feedback* é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela faz ou disse” [grifo do autor].<sup>6</sup>

Uma maneira eficiente para tal é o uso da paráfrase, quando se diz com suas próprias palavras (de uma forma mais específica que a afirmação original) aquilo que o outro disse. Os integrantes devem estar atentos a ouvir toda a mensagem (apresentar empatia), esclarecer os signos utilizados, confirmar o sentido expresso e (caso não ocorra compreensão satisfatória), pedir pela repetição da mensagem (ou perguntar).

Para fornecer um feedback de qualidade, é necessário examinar seus próprios motivos para tal ação, ir direto aos assunto, considerar a disposição do

---

<sup>6</sup> BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F., Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

receptor para ouvi-lo, descrever a situação de maneira clara e específica, evitar a sobrecarga de informações e críticas em excesso, chegar a um acordo quanto à origem do problema, e qual a sua solução, e estar preparado para receber um feedback.<sup>7</sup>

Enfim, quando os integrantes necessitam “indicar que alguma coisa está errada, podem ser acionados mecanismos para identificar os problemas existentes e arranjar-lhes solução” (CHAMPION, 1985, p. 167), através da retroalimentação (feedback). Deve ser trabalhada a comunicação como processo ativo, não inerente ao ambiente social. Através do exercício consciente pela melhor expressão/compreensão, haverá uma comunicação organizacional de qualidade e melhores resultados serão obtidos.

### **5.8 Interesses Pessoais Acima/Diferentes dos Organizacionais**

Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 433), “**qualidade de vida no trabalho** é o grau no qual os membros de uma organização de trabalho estão aptos a satisfazer necessidades pessoais importantes por meio de suas experiências na organização” [grifo do autor]. No entanto, quando não ocorre por parte da organização uma busca em conhecer e atender às demandas de seus integrantes (ou quando esta entende serem todas as demandas homogêneas e imutáveis) ocorrem disparidades entre o que a organização e seus integrantes pretendem.

Conseqüentemente, as concepções e ações dos integrantes serão desordenadas entre si, muitas vezes concorrentes em objetivos que em nada contribuem à organização. Não existindo para os integrantes ganhos relevantes em

---

<sup>7</sup> Ibidem. p. 78.

seu relacionamento com a organização (não sendo providas suas expectativas essenciais), estes passa a desvincular seus interesses dos organizacionais.

Com isto, se tornam indiferentes aos processos da organização, tornando suas atividades medíocres e/ou conflitantes com os objetivos grupais propostos. Quando não há um relacionamento saudável de troca de interesses entre organização e integrante, “existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1996, p.131).

Quanto menos for entendida a interdepêndencia entre os integrantes de um grupo, menor será a qualidade de seus relacionamentos. Conseqüentemente, a consecução dos objetivos organizacionais será profundamente afetada. Para que estes atuem em conjunto (numa unidade grupal), a organização deve disponibilizar metas que atendam aos seus interesses pessoais.

Portanto, deve ser interessante ao integrante trabalhar em consonância com o grupo organizacional do qual faz parte, para atingir da melhor forma possível estas propostas – pois estas atenderiam tanto aos seus interesses quanto os organizacionais.

Isto é, deve-se buscar a melhor concordância possível entre as demandas dos integrantes e as organizacionais. Pois quando não ocorre, os integrantes dificilmente se tornarão completamente comprometidos com a organização em que trabalham, e acabarão por “desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às sua vidas.” (MORGAN, 1996, p.132).

## 5.9 Desmotivação

Quando não existe por parte do integrante significações positivas acerca da organização, este se encontra desmotivado. Tal desmotivação condiciona negativamente a qualidade do comportamento dentro da organização, tanto técnica quanto socialmente. Existem diversas características organizacionais potencialmente motivadoras, no entanto serão efetivas somente aquelas que se adequarem ao perfil do integrante. Basicamente,

As pessoas não são máquinas de desempenho programado e previsível dentro de suas especificações técnicas. A motivação é variada, individual, e direcionada a energia e forma personalizada, tornando diferente o desempenho de empregados com capacitação e experiência bastante semelhantes (MOSCOVICI, 1980, p. 160).

Não existe um perfil de demandas motivacionais universal, nem mesmo estável ou permanente. As necessidades e interesses de um integrante podem transformar-se completamente no decorrer dos anos, dentro da organização em que atua. Da mesma maneira, suas demandas motivacionais podem ser diferentes ou até mesmo opostas às de seus colegas de trabalho. Mesmo assim, “as organizações têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes” (ROBBINS, 2001, p. 22).

Devido a grande variabilidade de possibilidades motivacionais, as empresas costumam condicionar excessivamente as suas ações com tal propósito. Por meio desta padronização, as ações institucionais/administrativas que focavam motivar os integrantes acabam por se tornar ineficazes, muitas vezes resultando o oposto do planejado (desvalorização, desmotivação, ironia, indiferença, etc). Portanto, são necessárias medidas organizacionais que atendam às expectativas dos integrantes, para que estes se tornem motivados e, com isso, tenham uma alta qualidade de vida profissional.

Como as demandas motivacionais são amplamente variáveis, é necessário que cada organização desenvolva um estudo sobre os grupos organizacionais que possui, fazendo um levantamento sobre suas características primordiais. Pesquisas quanti/qualitativas demonstrarão dados como faixa etária predominante, grau de escolaridade, funções desenvolvidas dentro da organização, expectativas a médio/longo prazo em relação às áreas profissional e pessoal, porcentagem de integrantes casados e/ou com filhos, etc. Os itens a serem definidos para levantamento de dados dependerão do perfil da organização, e deverão englobar o maior número de realidades relevantes possível.

Após a coleta de informações – e caracterização dos grupos organizacionais – é feita análise e, sobre esta, o planejamento de ações organizacionais para motivação. Deverão ser desenvolvidas quantas vertentes de ações motivacionais quanto necessárias, cada uma de acordo com o grupo organizacional a que se destina (mas todas dentro de um mesmo planejamento, constituindo juntas uma mesma unidade de discurso e identidade institucional).

Como qualquer mensagem organizacional, a elaboração de ações para motivação devem estar de acordo com a rotina e o ambiente de trabalho, a linguagem utilizada pelo grupo e os meios de comunicação de maior acesso e facilidade de manuseio para os integrantes.

## 6 CONCLUSÃO

Todos os fatores mencionados neste trabalho estão diretamente relacionados, sendo um causa/consequência do outro. Ocorrem paralelamente e indicam falhas na estruturação/comunicação organizacional como um todo. Não existem padrões para definir um grupo como ideal. Tal definição só ocorre quando os objetivos propostos pela organização para o grupo são atingidos da melhor maneira possível, com a máxima qualidade e a mínima dificuldade de consecução.

O papel do profissional de relações públicas, dentro dos grupos organizacionais, é administrar a qualidade de seus processos comunicacionais. Para isso, deve compreender (atendidas as particularidade organizacionais e grupais) que

Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é a sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar lá e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto, mais do que saber isso, precisam estar comprometidos. O segundo tipo de informação de que precisam é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções (CORRADO, 2004, p. 64-65).

Não existem padrões para tal processo, pois cada contexto é único. Devem ser observadas as particularidades grupais de tamanho, composição, normas e coesão. A partir tal estudo, devem ser feitas análises acerca da influência de tais fatores na efetividade do grupo em responder às demandas da organização. Não existe uma estrutura grupal universal e imutável. Por isso são necessárias pesquisas – por parte do profissional de relações públicas – acerca as principais características do grupo, que o delimitem da maneira mais exata possível.

A estrutura grupal planejada com base em pesquisas deve atender aos requisitos de função exercida pelos integrantes, posição ocupada dentro da organização, demandas regularmente propostas, vias de comunicação possíveis, rotina profissional, circularidade de integrantes e flexibilidade de metas e objetivos.

Tais características estão diretamente relacionadas aos processos da organização, sendo portanto constantemente revisadas e reformuladas através desta.

Segundo Moscovici (1980), um ambiente ideal para relacionamentos interpessoais profissionalmente enriquecedores deve possibilitar a comunicação entre criativos, encorajar o intercâmbio de idéias e valorizar a inovação, a originalidade e a busca por soluções alternativas (otimismo).

O primordial é que, através da correta administração de tais variáveis grupais, o profissional de relações públicas proporcione os recursos necessários à plena integração do grupo organizacional. O sentido de unidade (interdependência) entre os integrantes que compõe o grupo é essencial, afinal “grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas (MORGAN, 1996, p.137).

Portanto, os integrantes de um grupo organizacional devem apresentar entendimentos semelhantes basicamente sobre a organização, a posição/relacionamento do grupo dentro/com esta, a função a ser exercida por cada um dos integrantes dentro do grupo e a relevância e os meios de consecução dos objetivos propostos.

O profissional de relações públicas deve promover os subsídios necessários à unidade ideológica do grupo, esta entendida como “estruturas de pensamento e avaliação do mundo – as “idéias” que as pessoas utilizam para compreender como o mundo social funciona, qual o seu lugar nele e o que *devem* fazer” [grifo do autor] (HALL, 2003, p. 163).

Concluindo, o grupo deve ser analisado em sua estrutura e qualidade de consecução de objetivos propostos. Se possível, reestruturado de acordo com as

demandas levantadas (dentro das variáveis de tamanho, composição, normas e coesão). Então devem ser oferecidos os recursos necessários para a sua integração como unidade grupal. Afinal,

O capital humano é um ativo real e potencial, ainda não gerido nem aproveitado total e adequadamente. As pessoas possuem inteligência, conhecimentos, competências, experiência e emoções. Se a empresa só se preocupa e ocupa com as qualificações profissionais cognitivas e sensório-motoras adequadas às tarefas, no sentido de bem realizá-las no momento, estará desperdiçando uma boa parte do seu capital humano, estará negligenciando a importância dos componentes emocionais (MOSCOVICI, 2001, p. 164).

No âmbito comunicacional, o profissional de relações públicas deve fornecer os suportes necessários para, na medida do possível, criar um bom relacionamento interpessoal e intergrupal, através de canais de comunicação efetivos entre os integrantes (de fácil acesso e manuseio), dinâmica institucional bem estruturada entre o grupo e a organização e conscientização e incentivo dos integrantes no exercício da comunicação ativa.

## REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, J. L. ; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- CANCLINI, N. G. *A globalização imaginada*. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.
- CHAMPION, D.J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CORRADO, F. M. *A Força da Comunicação: quem não se comunica*. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- DAVEL, E. ; VERGARA, S. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FORTES, W. G. *Você sabe que dia é hoje?* Paraná: Editora UEL, 1997.
- GRIFFIN R. W ; MOORHEAD G. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Ática, 2006.
- HALL, Stuart. *Da Diáspora: Identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- PEREIRA, O. G. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Upper Saddle River: Editora Prentice Hall, 2001.
- ZAFIRAN, P. *A gestão da empresa pela competência*. Editora Educação Profissional, 1996.