A Importância da Perceção Comunicacional nas Organizações

The Importance of the Perception of Communication within Organizations

António Camilo-Alves[1]
João Carlos Araújo Pinto[2]

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – N.º 10 – Janeiro-Dezembro 2014 – pp. 129-150
Recebido em 24/09/2013; aceite em 10/04/2014

Resumo

No presente trabalho, assente em pesquisa bibliográfica, tivemos como objetivo geral compreender a importância da comunicação em termos globais e, mais especificamente, na componente percetiva dentro das organizações. A comunicação dentro de uma organização desempenha um papel crucial e a sua eficácia depende não só de diversos conhecimentos e habilidades, como também da compreensão da emoção por detrás da mensagem. Neste contexto, importa aprofundar os conceitos de comunicação no âmbito das organizações e em que medida se interligam e determinam a forma como uma mensagem é emitida e como é recebida. Podemos concluir que a perceção que um indivíduo tem de si mesmo e como perceciona os outros influencia substancialmente a comunicação interna em sede organizacional. A linguagem escrita e oral é uma ferramenta importante na partilha de ideias e sentimentos e para o sentido de pertença dentro das

[1] Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal. E-mail: antonio.camiloalves@eur.cushwake.com.

[2] Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal. E-mail: pinto.joaoca@gmail.com.

organizações. É com base na comunicação que um indivíduo compreende e participa na dinâmica da sua organização.

Palavras-chave: comunicação, comunicação interna, organizações, perceção.

Abstract

In the present work, based on bibliographical research, our main objective was to understand the importance of communication in general terms and, more specifically, as a perspective component within organizations. Communication within an organization plays a crucial role and its efficacy depends not only on diverse knowledge and skills, but also on the comprehension of the emotion behind the message. In this context, it is important to further explore the concepts of communication and to grasp to what extent they are interconnected and to determine how a message is issued and how it is received. We can conclude that the perception that an individual has of himself/herself and how he/she perceives others substantially influences internal communication within an organization. Written and oral language is an important tool for sharing ideas, feelings and a sense of belonging. It is based on communication that an individual understands and participates in the dynamics of an organization.

Keywords: communication, intercommunication, organizations, perception.

As diferentes abordagens e perspetivas desenvolvidas recentemente têm demonstrado a importância da comunicação no seio organizacional em face de um novo mundo global, nomeadamente a comunicação interna, que é transversal a todas as áreas de decisão, sejam da gestão ou das opções comportamentais. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação ou processos de trabalho coordenados (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006).

À luz de Mintzberg (1996, citado por Correia, Ribeiro, & Henriques, 2010), para o bom funcionamento de uma organização, será necessário fazer uma configuração dessa mesma organização, que passa por uma forma específica de a sistematizar, partindo de uma harmonização lógica entre os elementos estruturais e o seu contexto, sendo que uma delas é a comunicação.

Comunicar assume-se, assim, como um fator determinante na lógica de consecução social em sede organizacional, considerando que é através dos processos de comunicação que os sistemas produtivos, que são de facto sistemas sociais, promovem a sua resiliência e garantem a sua sobrevivência pelo conhecimento da cultura e da identidade (Curvello, 2008).

O processo comunicacional no contexto das organizações implica ter presente dois níveis de observação: por um lado, não é possível não comunicar, o que implica uma noção de continuidade e de necessidade permanente de melhorar essa mesma comunicação. Por outro lado, a perceção comunicacional, ou seja, a forma como os outros interpretam as diversas formas de comunicação que são distribuídas na dinâmica interna de cada organização (Duarte, s.d.).

Dentro dos processos de comunicação, Harold Lasswell procurou fazer uma sistematização dos diversos contributos emergentes sobre os fatores comunicacionais, com origem na investigação geral sobre comunicação na procura de um perfil de mensagem mais assertiva entre emissor e recetor. Neste contexto, aquele autor refere que a eficácia da comunicação entre indivíduos se distingue da seguinte maneira: quem diz o quê, a quem, através de que meio e com que finalidade (citado por Monteiro, Caetano, Marques, & Lourenço, 2008).

Conforme Ruão (1999), a comunicação é uma fase que ocorre no período de pré-estruturação de uma qualquer organização. Contudo, essa variável e/ou conceito fará parte integrante de todo o ciclo de vida organizacional e, nesse contexto, irá ficar capacitada para, em sede de dinâmica, ter uma lógica de partilha de informações, iniciativas ou mesmo reflexões casuísticas.

Os fundamentos da comunicação humana suportam-se em formas e métodos diversificados em que os seres humanos recebem e retransmitem

informações, sentimentos e perceções da mais variada índole. Assim, é o quadro de referência simbólico que suporta a transmissão das emoções que não têm tradução evidente na comunicação verbal. Ou seja, estamos a referir a importância da comunicação não-verbal e da perceção que a acompanha. Neste contexto, a opinião pública, traduzida na comunicação pública, é um fator determinante para a consciencialização global de quem a recebe (Monteiro et al., 2008; Ruão,1999).

Assim, podemos compreender que a comunicação não se resume unicamente à informação. Ela transita de forma circular e constante, num intercâmbio de palavras com o intento de informar, em que tanto influencia como é influenciada (Duarte, s.d.).

É no contexto da lógica comunicacional que podemos salientar a sua importância no que se refere à tomada de decisão organizacional. Sendo crucial decidir, é incontornável assumir que a decisão é compreendida pelos visados e por todas as envolventes da dinâmica interna, ou seja, a variável perceção tem de estar sempre presente naquela lógica. Contudo, apesar de ser vasta a informação sobre os planos de comunicação interna no seu sentido mais público, o facto é que não existem realidades consistentes para comprovar essa variável, pois embora se verifique um crescimento no interesse do tema por parte de académicos, instituições e da própria sociedade, ainda existem poucos estudos sobre a influência da comunicação interna no sector público (Curvello, 2008).

O presente artigo teve como objetivo procurar compreender e aprofundar a importância da comunicação no contexto organizacional. Procurámos entender em que medida os conceitos de comunicação se interligam ou se complementam, bem como salientar a perceção como uma variável que pode condicionar a eficácia do processo comunicacional.

Este artigo foi suportado numa metodologia de pesquisa e recolha bibliográfica, através das bases de dados Scielo, PsycINFO da EBSCO Host e outros sítios da internet, bem como obras de referência, confinada a investigações de atualidade cujo foco incidiu sobre estudos de aproximação recente e/ou determinantes para o nosso objetivo. De alguma forma, também procurámos que os resultados da pesquisa tivessem suporte em

conteúdos que fossem transversais e de proximidade em relação à problemática da comunicação estratégica das organizações.

Breve Reflexão sobre a Origem da Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional remonta à escola das relações humanas e aos trabalhos de Elton Mayo na Universidade de Harvard. Na sua origem, o seu desempenho destacou-se em três tipos de instituições: as forças armadas dos Estados Unidos da América, relacionado com a comunicação com as tropas; a indústria americana, com o objetivo de vender ideias de gestão aos trabalhadores; e a academia, relacionando o nível de comunicação entre o supervisor e o subordinado (Cunha et al., 2006).

Até à Segunda Guerra Mundial, a comunicação organizacional estava ligada à retórica e não às ciências, como atualmente acontece, e a primeira dissertação consubstanciada ao tema teve origem em 1943, na Universidade de Denver, tendo a sua primeira graduação na Universidade de Purdue em 1948. Na década de 70 surgiram as ciências sociais, como a Sociologia, a Gestão e a Psicologia. Assim, surgiu a necessidade de uma forma mais eficiente de comunicar por parte das hierarquias dentro das organizações e a comunicação organizacional estabelece assim um grau de grande relevância no contexto académico e social em pleno século XX (Cunha, Basto, & Gugelmin, 2013; Cunha et al., 2006).

Compreender Algumas Teorias de Comunicação

O significado da interação humana é o paradigma para todas as teorias e modelos de comunicação. Por sua vez, uma teoria ajuda-nos a ter uma melhor visão sobre o que é a comunicação e a compreender todo o seu processo de forma mais clara.

Craig (2005, citado por Bilhim, 2006) identifica e enumera as teorias da comunicação da seguinte forma:

1. Retórica: comunicação como a arte prática do discurso;
2. Semiótica: comunicação como mediação intersubjetiva;
3. Fenomenológica: comunicação como diálogo, ou experiência dos outros;
4. Cibernética: comunicação como processo de informação;

5. Sociopsicológica: comunicação como processo de expressão, interação e influência;
6. Sociocultural: comunicação como reflexão discursiva que tende para um ponto objetivo e que nunca poderá ser totalmente atingida.

Deal (s.d., citado por Bilhim, 2006), dedica um capítulo da sua obra à rede cultural de relações, referindo os seguintes tipos de relação informal:

Storytellers – encontram-se numa posição de poder porque podem mudar a realidade, interpretam o que acontece na organização e influenciam os outros no sentido da sua perceção;

Priests – à semelhança das religiões, as organizações também dispõem de *padres* que são tidos como os guardiões das organizações, garantindo os valores morais e éticos;

Whispers – são os ouvidos do chefe e encontram-se tanto em posição de destaque como em lugares obscuros. Nalguns casos só o chefe é que os conhece e a sua lealdade é total;

Gossips – os bisbilhoteiros são os trovadores da cultura, pois enquanto os padres falam em analogias, os bisbilhoteiros falam em nomes, datas e acontecimentos que ocorrem na organização;

Secreterial sources – são uma fonte estável e objetiva de informação, pois conhecem as normas e as suas diferentes interpretações;

Sources – são pessoas leais para manterem o chefe sempre informado do que está a acontecer na organização;

Cabals – são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente com um propósito comum, frequentemente a sua própria promoção. Quando os interesses são comuns ao conluio e à organização, da atuação destes grupos resultam culturas fortes. Quando opostos, funcionam como contrapoder.

Comunicação Interna

A comunicação interna tem de assumir prevalência em qualquer tipo de organização, seja qual for a sua dimensão, o seu segmento de mercado e a sua própria posição em sede social e económica (Curvello, 2008).

O fator que interliga a importância da comunicação interna implica uma noção de que as lideranças são estratégicas, que as avaliações planeadas são essenciais e que toda a comunicação deve suportar-se numa lógica de mudança anunciada (Lindon, Lendrevie, Lévi, Dionísio, & Rodrigues, 2009).

A comunicação interna é indubitavelmente um dos elos mais cruciais em todas as fases em que se torna necessário reforçar a simbologia organizacional para que seja percecionada como uma ferramenta tendente a consolidar as sinergias internas e a captar as perceções do público externo. Através de uma eficaz comunicação pública, pode potenciar-se uma comunicação política para a implementação das estratégias organizacionais tendentes ao reforço da identidade corporativa e funcionando como estímulo à inovação. Para isso, torna-se imprescindível direcionar a estratégia comunicacional para o exterior e, através do diagnóstico das perceções, ajustar a metodologia comunicacional tendo em linha de conta que a opinião pública refere-se a uma comunicação entre o Governo e os seus cidadãos e só é possível quando é hierarquicamente aceite como fazendo parte de uma ação sociopolítica. Não consegue brotar numa política autocrata, dando lugar, em vez disso, a uma opinião clandestina (Monteiro et al., 2008).

No contexto organizacional, existem também os tipos de comunicação *formal* e *informal*. Ao nível da comunicação organizacional formal, existe um fluxo básico em que a sua direção pode seguir o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas, descendo do topo para as bases, também denominada por *comunicação descendente*. Pode movimentar-se entre iguais, ou pares do mesmo nível hierárquico, sendo este processo denominado por *comunicação horizontal*. Subindo os níveis hierárquicos, denomina-se *comunicação ascendente*. Se adotar o processo entre elementos de diferentes níveis hierárquicos, chama-se *comunicação lateral* (Cunha et al., 2006).

No âmbito da comunicação lateral, é possível inferir que existe algum suporte informal no decorrer do processo. A informalidade pode ser um fator determinante para o estabelecimento de relações de caráter informal e de consolidação da dinâmica interna (Cunha et al., 2006).

No contexto anterior em que abordamos a importância da comunicação informal, tornou-se evidente que esta está direta e condicionalmente relacionada com a comunicação interpessoal. Só através de boas regras de aplicação prática daquela comunicação poderemos assegurar, dentro dos limites da perceção, o sucesso da comunicação pública e política no seio das organizações.

Através de um estudo quali-quantitativo com 30 funcionários de uma instituição financeira, Cunha et al. (2013), analisaram vários níveis de comunicação, nomeadamente ascendente, descendente e horizontal, procurando identificar os problemas relacionados com a comunicação interna e permitindo, dessa forma, intervir de modo a modificar e melhorar os seus processos. Para o referido estudo utilizaram um questionário com 24 questões abertas e 2 questões fechadas, abordando seis categorias, sendo elas os dados sociodemográficos, a situação familiar, o nível de satisfação no trabalho, a comunicação horizontal, a comunicação ascendente e a comunicação descendente.

Na análise quantitativa, os resultados apresentados pelos autores para a comunicação horizontal demonstraram que os funcionários acreditavam que uma boa comunicação contribuía para a melhoria do desempenho e da produtividade. Ao mesmo tempo, consideravam que existia uma comunicação horizontal e descendente inadequada, mas reconheciam que a comunicação podia trazer benefícios à empresa.

No que refere à comunicação ascendente, 56% dos funcionários não se mostravam satisfeitos com a comunicação proveniente da hierarquia. Sentiam que a sua opinião não era valorizada e, quando existia uma boa relação, seria porque os laços se estendiam para além do local de trabalho.

Quanto à comunicação descendente, 48% dos funcionários percecionavam que a comunicação com a hierarquia não era clara e que nem sempre a informação chegava ao funcionário.

Na análise qualitativa, foram apresentadas várias propostas de melhoria para um bom fluxo da comunicação, sendo as principais as que se seguem:

- Revisão por parte da empresa da falta da informação disponibilizada, podendo esta ser facultada através de correio eletrónico;
- Marcação de reuniões com maior frequência;
- Rotação dos trabalhos efetuados, permitindo um conhecimento de tudo por todos;
- Criação de uma caixa de sugestões/reclamações para sensibilizar os superiores relativamente às necessidades dos funcionários.

Com este estudo, os autores concluíram que a existência de um processo de comunicação eficaz aumenta a produtividade e motivação dos funcionários e dos recursos humanos, influencia de forma positiva os lucros da empresa e produz maior satisfação no trabalho.

Comunicação Interpessoal

De acordo com Sethi e Seth (2009), a comunicação interpessoal é o procedimento através do qual as pessoas trocam informação e sentimentos, passando informações verbais e não-verbais.

Aqueles autores referem, ainda, que a comunicação interpessoal assume as seguintes características:

- Comunicação de uma pessoa para outra;
- Comunicação que se efetua face-a-face;
- A forma e o conteúdo da comunicação refletem as caraterísticas dos indivíduos, bem como os seus papéis e relações.

Embora a comunicação interpessoal possa incluir formas de comunicação oral, escrita e não-verbal, o termo está mais relacionado com a comunicação falada que tem lugar entre dois ou mais indivíduos pessoal e presencialmente. Alguns destes tipos de comunicação interpessoal, que geralmente são utilizados dentro de uma organização, incluem reuniões entre colaboradores, discussões de projetos, reavaliações de desempenho e conversas informais. Comunicação interpessoal com indivíduos fora da organização pode assumir várias formas, tais como reuniões com clientes ou entrevistas de recrutamento. Neste âmbito, estamos a considerar que a comunicação interna nas organizações passa obrigatoriamente pela

dinâmica interpessoal criada através dos meios e dos canais existentes e disponíveis para o efeito (Sethi & Seth, 2009).

> Comunicação interpessoal pode ser subdividida entre comunicação bilateral, comunicação pública e comunicação de pequenos grupos. Comunicação bilateral é simplesmente o método de comunicação que envolve apenas duas pessoas, tal como uma conversa telefónica. Neste processo de comunicação, o emissor pode instantaneamente receber e avaliar o *feedback* do recetor, o que permite um maior entendimento da mensagem e uma comunicação mais pessoal do que por muitos outros meios (Sethi & Seth, 2009).

Segundo Sethi e Seth (2009), a comunicação interpessoal pode ser utilizada nas seguintes situações:

- Fornecer e reunir informação;
- Influenciar as posições e condução de outros;
- Desenvolver conhecimentos e preservar relacionamentos;
- Formular o senso e a experiência globais;
- Tomar decisões e resolver problemas;
- Tentar antecipar e encarar comportamentos.

Os mesmos autores referem também que os padrões de comunicação mudam conforme o tipo de relacionamento partilhado pelos indivíduos e, nesse sentido, podemos ter diversos níveis de observação em sede do processo comunicacional.

Um estudo efetuado por Maubane e van Rheede van Oudtshoorn (2011) procurou verificar qual a perceção de contabilistas profissionais em relação à comunicação interpessoal dentro de uma empresa, ou seja, procuravam saber o que a amostra entendia por *comunicação interpessoal*. Para o efeito foram realizadas entrevistas face-a-face não estruturadas, tendo como base algumas perguntas que serviam de guião. Os resultados demonstraram que os contabilistas definem a comunicação como sendo uma transação entre um emissor e um recetor e que a comunicação deveria ser descendente. Para essa amostra específica, esse tipo de comunicação

deveria restringir-se essencialmente a assuntos relacionados com o trabalho em curso, embora reconheçam que uma boa comunicação interpessoal poderá facilitar as relações entre os funcionários e a hierarquia, dando um toque *humano* à profissão. Referem, igualmente, a importância de uma comunicação objetiva e precisa, afirmando também que uma compreensão mútua promove a eficácia e bons resultados dentro de uma organização.

Comunicação Pública e Política

O grande objetivo da política das organizações é ter uma comunicação pública eficiente e eficaz. Comunicação pública e comunicação política apresentam-se-nos assim como dois termos que parecem estar intrinsecamente ligados. Contudo, é importante fazer-se uma distinção entre os dois conceitos de forma a perceber a sua relação e respetivas funções comunicativas exercidas nas organizações, sendo este o caminho que demos à pesquisa.

Entende-se por política da comunicação o conjunto de sinais emitidos pela empresa de forma voluntária em direção aos seus clientes, distribuidores e líderes de opinião, a todos os alvos internos, ou externos, segundo os produtos a promover e o tipo de objetivos a atingir (Lindon et al., 2009).

Em termos de comunicação pública, e de acordo com a pesquisa efetuada, reconhecemos que esta é direcionada a um diálogo que se manifesta enquanto direito social, tanto do grupo como do indivíduo, à informação e à liberdade de expressão. Ou seja, mesmo configurando uma lógica interpessoal, o seu enfoque está na lógica de cidadania da comunicação cujos elementos constituintes devem ser sempre sensíveis ao coletivo (Duarte, s.d.). Já a comunicação política visa influenciar perceções sobre determinado tema político (Kegler & Kegler, 2011).

Seja qual for o sentido, a comunicação pública surgiu a partir da comunicação governamental, significando que o suporte do que se torna público tem origem na comunicação política, ou seja, na comunicação que impulsiona a diretividade da meta a atingir. Esta situação tem a ver com o facto de, como refere o autor, a comunicação política estabelecer os princípios, as regras e as estratégias no que concerne ao discurso e à nomenclatura das entidades, individuais ou coletivas (também integra os

partidos, os grupos de pressão, a opinião pública em geral, entre outros), com capacitação para decidir em momentos que estejam relacionados com a direção do voto ou com opções estratégicas (Duarte, s.d.).

Na perspetiva de Kegler e Kegler (2011), para a comunicação pública, a definição dos conteúdos a ser comunicados e a forma como isto será ou deverá ser feito, deve partir do recetor comunicativo, pois este deverá ser visto como o centro deste processo, devendo ser estimulada e respeitada a sua participação.

Os autores referem que esta não pode nem deve ser confundida com comunicação governamental, pois diz respeito aos interesses do Estado e não ao Governo. A comunicação pública tem como objetivo concretizar a presença e partilha ativa na decisão das envolventes e dos atores sociais (Brandão, 2007, citado por Kegler & Kegler, 2011).

Neste âmbito, a comunicação assume diversas formas que se interligam na própria sinergia comunicacional, ou seja, em referência a comunicação pública e a comunicação política. Pode referir-se que o âmbito público tem um contexto mais abrangente, mais corrente e menos diretivo. Por este facto, mais facilmente aceite mas com maiores probabilidades de diferenciação percetiva. Na comunicação política, o contexto é mais diretivo e mais afirmativo, reduzindo os níveis de diversificação da perceção sobre o tema (Ruão, 1999).

Contrariamente à comunicação política, podemos verificar que a comunicação pública pretende integrar os indivíduos na linha de participação ativa, estabelecendo uma lógica de intercomunicação entre a sociedade e o poder (Kegler & Kegler, 2011).

Os mesmos autores complementam a reflexão, afirmando que a comunicação pública não se destina apenas a organismos e instituições públicas, podendo também ter aplicação em organizações de cariz privado que tenham, fundamentalmente, objetivos sociais e humanitários, uma vez que estas são as que mais contas devem prestar à sociedade.

Ainda segundo estes autores, em organizações privadas há o objetivo de construir a identidade e a imagem da instituição perante a sociedade através de um plano estratégico de comunicação. Por outro lado, devem prestar contas tornando públicas as suas atividades e políticas internas,

atuando sempre na preservação e construção da identidade da organização, pois são estas (imagem e identidade) que vão influenciar a perceção que os públicos internos e externos têm da mesma. Sendo assim, podemos verificar que, ainda que interligadas, a comunicação pública é a que prevalece nas organizações.

No mesmo sentido, Monteiro (2007, citado por Kegler & Kegler, 2011) introduz o conceito de que as organizações têm o dever de prestar informação às envolventes públicas. Refere, igualmente, que é importante estabelecer um elo de diálogo que permita assegurar a consecução, apresentação e promoção de serviços, bem como dá a conhecer as instituições através de um plano de comunicação interna que possibilite a divulgação de uma comunicação de cidadania, com interesse global, a integrar todo o processo de decisão que faz parte da praxis política traduzida na comunicação política.

Comunicar é uma forma de gestão global e de recursos humanos de valia estratégica. Em situações de crise como a que hoje nos assola, a comunicação interna releva a sua imprescindibilidade, quer na componente da decisão de gestão, quer no enfoque da motivação da equipa de colaboradores. E, neste contexto, importa referir que existem fatores que fazem emergir a comunicação pública como, por exemplo, a necessária flexibilidade para com o poder. Esta forma seria considerada como a estratégia regular utilizada pelo Estado para implementar as suas medidas através de uma lógica partilhada de estímulo à participação clara da sociedade nas orientações ou decisões públicas (Novelli, 2006).

A Comunicação no Sucesso Organizacional

O saber comunicar dentro de cada organização é dotar os responsáveis pela comunicação de atributos que permitam tratar a mudança como um elo de dinâmica regular, promovendo a aceitação natural e partilhada. É propositado e tem como objetivo obter resultados utilizando estratégias comunicacionais e psicológicas que, por vezes, podem interagir (Smith, 1975, citado por Gomes, 2010).

Quando a referência da comunicação se direciona para a eficácia e eficiência, implica que se encontra integrada dos conceitos e abordagens

relativas à estratégia organizacional, aos princípios que balizam os níveis de inovação e de iniciativa, que promove a clareza e designa a mudança ou as mudanças a operar e/ou a refletir e, sobretudo, a avaliação continuada e gradativa da forma de percecionar a comunicação nos seus dois níveis, que tanto se afastam como se aproximam: a comunicação pública e política. É por essa razão que o processo de comunicação interna pode traduzir-se pelo conjunto de decisões da responsabilidade de cada organização. O sentido desta linha de pensamento é salientar a importância de escutar e informar, criar sinergias e consolidar a consistência interna com base em valores que sejam partilhados por todos os atores sociais e que, de alguma forma, sejam uma mais-valia para a edificação de uma imagem pública de excelência (Curvello, 2008).

Diante da imprevisibilidade que parece envolver estes processos, uma comunicação interna eficaz é aquela que transfere significado à alma da organização, tendo em consideração as suas necessidades e o seu público-alvo, procurando estimular cada segmento da organização para uma revolução comunicacional e inovadora, e convidando todos os elementos à participação (Curvello, 2008).

A imagem que se pretende impor no mercado tem redobrada importância se o seu acervo for interno e externo. É esta dicotomia que pode proporcionar o êxito das organizações: o seu público interno e o seu público externo estarem sintonizados no contexto e conteúdo da comunicação porque, embora a persuasão seja uma variável importante, a comunicação deve ser fundamentalmente em diálogo, no qual as variáveis devem ser a partilha, e em entendimento, sendo igualmente um elemento com grande influência nos processos comunicacionais internos em que a imagem pública está subjacente (Curvello, 2008).

Quando a meta de informar passa pela estratégia da comunicação interna, estamos perante um nível de comunicação pública voltada para motivar e integrar todos os atores sociais da organização. Deste modo, comunicar pode mostrar-se como uma mais-valia que promova mais produto para o conjunto dos colaboradores e da organização. Contudo, o processo pode ter envolventes perversas que de algum modo permitem adulterar a

perceção que se pretende, como sejam, entre outros, a formação direcionada para a definição, ou não, de compromissos internos (Curvello, 2008).

Uma das observações mais cruciais na comunicação é a possibilidade de estabelecer inter-relações de cariz formal/funcional e emotivo que possibilitem que os colaboradores se fidelizem, gradativamente, à organização. Neste sentido, assumem particular importância a definição e consecução de estratégias direcionadas de comunicação interna como um todo interligado, em sentido público e político, através da utilização dos canais e meios disponíveis, tendendo sempre, como já referido, para que se crie uma perceção de aproximação em relação ao âmago da comunicação. Este sentido deve ser proactivo e agilizado, uma vez que existem estudos que demonstram que as tendências mais utilizadas na comunicação interna já se saturaram. Atualmente centram-se mais nas relações interpessoais, numa tentativa de acompanhar o crescimento e transformação dentro das organizações (Curvello, 2008).

Park e Rainey (2012) procuraram entender o que motiva uma pessoa a escolher e dedicar-se a um certo emprego, tendo realizado um estudo com funcionários públicos, visto que a investigação até à data tinha sido maioritariamente estudada em empresas privadas. Assim, selecionaram 790 diretores em instituições públicas nos estados norte americanos de Illinois e Georgia, procurando analisar os pontos que se seguem:

1. O efeito da motivação extrínseca e intrínseca na escolha do emprego;
2. A relação entre vários tipos de comunicação social;
3. A interação entre a motivação para a escolha de um emprego e a comunicação social.

Os resultados demonstraram que os funcionários públicos valorizavam menos a recompensa extrínseca (por exemplo, dinheiro), e mais a intrínseca (por exemplo, ajudar os outros), em comparação com as empresas privadas. A motivação intrínseca encontrava-se significativamente mais relacionada com um bom envolvimento/desempenho e alguns tipos de comunicação social, bem como a socialização de superiores com os seus funcionários. A relação entre motivação e comunicação mostraram que

os Diretores que revelavam mais comportamentos de comunicação social, favoreciam a disposição positiva dentro da organização.

A Perceção na Comunicação Organizacional

As opiniões e interesses de um grupo de pessoas tendem a ser discrepantes e, consequentemente, geram decisões tomadas enquanto grupo, o que vai fortalecer a união do mesmo, criando as raízes da sua cultura (Silveirinha, 2010). Contudo, a leitura atenta dos autores pesquisados não apresenta a referida situação como uma afirmação ou mesmo uma possibilidade normativa porque "a comunicação não é algo que uma pessoa faz à outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós." (Ruão, 1999, p. 4).

Assim, a comunicação, face ao exposto anteriormente, pode ser entendida como a emissão e a receção de informação, a partir do modo como se descodificam os significados a partir da mensagem recebida, ou seja, a comunicação organizacional, apresentando-se como um processo em que a mensagem é transmitida no seio da organização pelos seus atores. Por esse motivo, estabelece logo de partida a relação que surgirá (Curvello, 2008; Ruão, 1999).

Assim, verificamos que os estudos orientados para a comunicação pública abraçam, em grande parte, a comunicação e a psicologia, e que esse duo vai compor a mensagem e determinar as ações do indivíduo (Graber & Smith, 2005).

Para ter uma previsão da reação do *público*, a comunicação implica avaliar como será a perceção por parte do mesmo (Anant, 2010).

Muitas vezes, a nossa perceção é afetada pelos nossos interesses e gostos, pois inconscientemente tendemos a perceber somente as qualidades que pretendemos ver nos outros (Anant, 2010).

As perceções são influenciadas não só por parte do observador, mas pelo público a que se dirige e o seu contexto (Anant, 2010).

As perceções são um conceito de enorme importância na política, pois, sendo uma característica humana, deve ser tida sempre em conta antes e quando se quer passar uma mensagem. É através das perceções que podemos observar e estudar o resultado da comunicação que foi passada.

Assim, observar e julgar os outros é um processo humano e contínuo. Podemos inclusivamente utilizar os nossos *eus* como um padrão contra o qual comparamos e avaliamos os outros (Anant, 2010).

O mesmo autor refere também que as perceções desempenham um papel de extrema importância na comunicação interpessoal dentro das organizações, fazendo com que os indivíduos tenham determinado comportamento, o que, por sua vez, afeta as perceções de quem as observa.

Numa situação crítica, como por exemplo mudanças no planeamento de gestão ou na dinâmica do funcionamento da organização, a perceção da cultura identificada poderá reduzir de forma significativa as potenciais consequências negativas para a organização. Logo, a perceção da cultura será uma mais-valia para a compreensão, facilitando a resolução de fenómenos que ocorram no âmbito das organizações, nomeadamente os que dizem respeito a comunicação (Junior & Borges-Andrade, 2004).

As caraterísticas acima referidas configuram um quadro de análise subordinado ou no pressuposto que quando duas ou mais pessoas se encontram no mesmo lugar e têm a perceção da presença umas das outras, a comunicação está já a ter lugar independentemente da sua eventual subtileza ou intencionalidade (Sethi & Seth, 2009).

Conforme já salientado, a perceção é um conceito de extrema importância para que se possa ter sucesso na comunicação quotidiana das organizações. Através da comunicação interpessoal, pode ser possível consolidar essa perceção através das sinergias criadas no contexto da dinâmica relacional (Sethi & Seth, 2009).

Conclusões

Procurámos com este artigo constar a ação da perceção da comunicação nas organizações, salientando a importância que esta tem nos mais diferentes níveis, sejam eles grupais e/ou individuais.

Foi fundamental entender os conceitos que envolvem esta questão e como os mesmos se complementam e interligam. A revisão bibliográfica esclarece que a comunicação é fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Quando esta falha, surgem vários problemas, desde colaboradores desmotivados a clientes insatisfeitos, deixando de existir

uma comunicação interna e externa de excelência. Para tal, é de extrema importância verificar e entender o modo como esta é percecionada e percebida pelos demais públicos envolvidos e, também, como pode condicionar a eficácia do processo comunicacional. Os estudos apresentados neste artigo exemplificam esta conclusão e mostram que quando existe uma boa comunicação e a mensagem é percebida de forma eficaz, isso contribui indubitavelmente para o profissionalismo e sucesso de uma organização. Não obstante, os resultados apresentados pelos investigadores demonstram que a importância da comunicação pesa principalmente sobre a horizontal, partindo da hierarquia para os funcionários, comprovando a necessidade de saber comunicar por parte de indivíduos em cargos superiores, embora o entendimento entre pares poderá facilitar as tarefas a cumprir e promover o interação social.

Compreende-se desta forma que a comunicação não é apenas dar a conhecer uma informação, mas sim uma constante troca de estados emocionais entre os interlocutores que pode ter repercussões na organização, devendo deste modo ser clara e objetiva para que o recetor receba a mensagem com a máxima clareza. É a comunicação interna, pública e/ou política, que potencia a mudança em aceitação e partilha. O que se comunica para o exterior deve ser sempre assimilado e explicitado internamente. Sejam projetos, diretrizes ou objetivos, a essência da perceção da comunicação é proporcional ao nível de aproximação à realidade interna.

Procurámos também perceber em que medida os conceitos de comunicação pública e política se complementam e qual a sua importância no seio organizacional. Neste contexto, a investigação pesquisada refere que a comunicação política serve de suporte à comunicação pública em sede das organizações. Ou seja, existe uma predisposição estratégica na determinação das lógicas comunicacionais que tendem para a consecução das missões estratégicas do poder organizacional. Contudo, o enfoque assenta na expetativa que o conteúdo da mensagem chegue à compreensão dos recetores. E é neste âmbito que está implícito o conceito de perceção, isto é, o significado que cada um dos recetores dá ao que ouve ou ao que lê. É nesta fase do processo comunicacional que a comunicação pública assume particular importância enquanto meio tático para chegar mais perto dos

recetores e poder, transversalmente, captar a sua adesão, mesmo que não seja com acordo unâmine. A perceção está diretamente relacionada com a personalidade de cada um, cujas variáveis envolventes, fatores inatos, adquiridos e vivenciais, delimitam um campo de ser e estar com cariz uno. A dificuldade de chegar a todos da mesma forma passa pelo esforço de transformar uma lógica diretiva, muito dirigida para o objetivo a atingir e, portanto, essencialmente métrica, para uma lógica substantiva, mais dirigida à componente emocional e cognitiva, mais preocupada em aproximar os objetivos métricos da organização, das expetativas individuais, e mais focadas na autoestima e na autorrealização. É este o contexto que nos permite inferir que a comunicação pública e política, em sede das organizações, está interligada e é mesmo complementar.

A comunicação pública e política interliga-se entre si e, com o enfoque na perceção dos recetores, potencia e garante que o saber comunicar permite que as alterações no seio da organização se concretizem com base na aceitação dos colaboradores. Neste contexto, o princípio será sempre assumir que a informação que vai para o exterior tem de ser comunicada e compreendida, em primeiro lugar, dentro da organização.

Este universo da comunicação faz emergir a importância do conhecimento comportamental como suporte do conhecimento de gestão, para que as decisões possam assumir um cariz de sucesso e, sobretudo, de consolidação de facto.

Como já referido anteriormente, a comunicação interna, na sua dicotómica observação de pública/política, apresenta-se cada vez mais saliente como um fator determinante em cada situação de credibilização imagética do empregador e da organização, através da perceção e compreensão, de que é uma ferramenta para melhor captar e fidelizar os melhores quadros e os eventuais talentos na e para a organização. Assim, o mundo organizacional começa a assumir como relevante a imagem interna e externa, como uma estratégia de posição global que permite o reforço corporativo e se transforme num instrumento de gestão que, por um lado, determine em partilha a forma de atuar dos colaboradores, onde a inovação e a criatividade passam a ser focos de reflexão, e, por outro lado, ter um papel determinante na lógica de mudança face às envolventes externas.

Estudos recentes comprovam que a comunicação organizacional continua a ser um tema de interesse para investigadores e que é atribuída cada vez maior importância à forma como é compreendida. No entanto, talvez exista ainda lugar para uma maior sensibilização relativamente à necessidade da comunicação entre pares enquanto fator que permite fortalecer uma equipa de trabalho, bem como enquanto contributo para a obtenção de resultados mais positivos e benéficos para uma organização. Persiste, igualmente, a noção entre funcionários de que a comunicação hierárquica é um dos fatores mais determinantes para um bom funcionamento empresarial. Esses resultados demonstram que o trabalho relativamente à perceção da comunicação organizacional tem ainda um longo caminho a percorrer, permanecendo uma lacuna, tanto na sua compreensão, como na sua intervenção. Assim, lançamos o apelo para uma investigação contínua e fundamental nesta área.

Referências Bibliográficas

Anant, H. (2010). Interpersonal perceptions within organisations: An exploratory study. The *IUP Journal of Soft Skills, 4*(4), 34-47. Retrieved from http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=069c2ba7-865b-4930-bab4-3d8a8f2a42d6%40sessionmgr4&vid=10&hid=18

Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Correia, A. C., Ribeiro, M., & Henriques, T. (2010). Os big five da organização: Uma analogia entre as configurações estruturais de Mintzberg e as dimensões estruturais da personalidade de Costa e McCrae. *Psicologia.com.pt*, 1-18. Retrieved from http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0198.pdf

Cunha, A. S., Basto, M. L. S. L., & Gugelmin, E. R. (2013). A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico, 11*(3), 1-30. Retrieved from http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ff9cb7c2- 016a-422d-94ab-b78e2d95af84%40sessionmgr111&hid=118

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH, Lda.

Curvello, J. J. A. (2008, Setembro). A dimensão *interna* da comunicação pública. In Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Natal, Brasil. Retrieved from http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf

Duarte, J. (s.d.). Comunicação pública. *Comunicação e Crise*. Retrieved from http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf

Gomes, N. D. (2010). Propaganda. In J. C. Correia, G. B. Ferreira & P. do Espírito Santo (Orgs.). *Conceitos de comunicação política* (pp. 107-115). Covilhã, Portugal: Livros LabCom. Retrieved from http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110817-correia_conceitos_2010.pdf

Graber, D. A., & Smith, J. M. (2005). Political communication faces the 21st century. *Journal of Communication, 55*, 479-507. doi:10.1111/j.1460-2466.2005.tb02682.x.

Junior, F. A. C., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF, 9*, 191-199. Retrieved from http://www.scielo.br/pdf/pusf/v9n2/v9n2a10.pdf

Kegler, B., & Kegler, J. Q. S. (2011). Comunicação pública: Os sentidos usuais do termo no Brasil. *Razón y Palabra, 77*. Retrieved from http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%205a%20parte/66_KeglerQuincocez_V77.pdf

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Maubane, P., & van Rheede van Oudtshoorn, G. P. (2011). An exploratory survey of professional accountants' perceptions of interpersonal communication in organisations. *Journal of Public Affairs, 11*, 297-302. doi:10.1002/pa.426.

Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2008). *Fundamentos de comunicação* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.

Novelli, A. L. C. R. (2006). O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Organicom, 4*, 73-89. Retrieved from http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56/190

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management, 23*, 2630-2660. doi:org/10.1080/09585192.2011.637060.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste, 12*(1-2), 179-194. Retrieved from http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/ 2727/1/ truao_ComRH_1999.pdf

Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. *The IUP Journal of Soft Skills, 3*(3-4), 32-40. Retrieved from http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=2cb822e9-b8ba-46ef-a65c-26d3fced9727%40sessionmgr4002&hid=4204

Silveirinha, M. J. (2010). Comunicação política. In *Dicionário de Filosofia Moral e Política, Instituto de Filosofia da Linguagem, Universidade Nova de Lisboa*. Retrieved from http://www.ifl.pt/private/admin/ficheiros/uploads/c2db1da58205a4278465c4a16e3d6d67.pdf