María Antonieta Rebeil Corella (coord.)

***Comunicación estratégica
en las organizaciones***

México:

Trillas: Universidad Anáhuac, 2006.

304 páginas

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

- Professora titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Mestre em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS)
- Graduada em Comunicação Social pela PUC-RS
- Graduada e licenciada em Geografia pela UFRS
- Membro do Conselho Editorial da *Organicom*
- scrofer@pucrs.br

A Comunicação Organizacional estratégica desvendada

As demandas crescentes por produtividade, competitividade e qualidade vêm exigindo das organizações um repensar sobre os seus fazeres, especialmente no que se refere aos relacionamentos que estabelecem com seus diferentes segmentos de públicos. Esse repensar, por sua vez, igualmente requer reavaliações e (re) posicionamentos estratégicos, principalmente em relação à comunicação.

A obra coordenada por María Antonieta Rebeil Corella questiona e reflete sobre tais demandas. São 14 trabalhos divididos em três partes e assinados por diferentes autores, que buscam responder à seguinte questão: *¿Por qué es relevante el mundo de las organizaciones y por qué son relevantes las organizaciones en el mundo?*

Na introdução da obra, Corella destaca duas variáveis que asseguram a unidade e a complementaridade entre os textos: a *desectorización de la productividad* e a *condición ambiental y objetiva de la competencia*. Essas duas variáveis se fazem presentes nas discussões propostas, que têm como ponto central a Comunicação Organizacional, entendida como um componente facilitador da produtividade para todo tipo de organização, quer sejam empresas privadas de grande porte, identificadas como *corporativas*; empresas de médio e pequeno porte, assim como micro empresas *no corporativas*; as organizações públicas; e as organizações do terceiro setor e da sociedade civil. Assim, na obra, a comunicação é considerada como [...] *la estrategia y la herramienta práctica facilitadora y propiciadora de los procesos de generación de riqueza en las organizaciones*. A autora chama a atenção para um dos aspectos discutidos nos textos e que se constitui no denominador comum entre esses quatro tipos de organizações, isto é, [...] *la realidad compleja que presentan sus respectivos sistemas* [...].

Dois outros aspectos são ainda destacados como fundamentais para a compreensão das transformações organizacionais: a efetividade e a motivação organizacionais, as quais colocam em cena a participação dos sujeitos organizacionais, comumente denominados colaboradores.

Na primeira parte – *Diversidad organizacional y comunicación en México* –, seis artigos discutem a relevância estratégica da Comunicação Organizacional para as organizações, com ênfase no México.

No capítulo um – *Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales* –, Abraham Nosnik Ostrowiak desenvolve uma reflexão sobre o momento vivido pelas organizações, marcado pela complexidade das relações e pelos es-

tigmas da competitividade e da incerteza. Tomando como ponto de partida a convergência das regras organizacionais, definidas pelo autor como as regras do jogo produtivo, discute aspectos que caracterizam o fenômeno da transição em nosso tempo, a globalização, entendendo-a como uma nova ordem que tem influenciado a reinvenção do trabalho, os processos produtivos, a produtividade e a trajetória da administração como disciplina. Na sequência, Letícia Narvaez Santana e Ignacio Campillo Suarez discorrem sobre *Transformación de las organizaciones y el papel estratégico de la comunicación*, ampliando pontos destacados no texto anterior. Partindo do entendimento da comunicação nas organizações, descrevem o seu processo de evolução e identificam o “lugar” a ser ocupado pelo comunicador em contexto organizacional caracterizado pelas mudanças. Reforçam a importância de um plano estratégico e enfatizam, ainda, os desafios atuais da Comunicação Organizacional, priorizando aqueles que consideram mais significativos nas empresas mexicanas.

O terceiro capítulo trata das *Micro, pequeñas y medianas empresas: unidades organizacionales, unidades comunicacionales*, expondo os resultados de uma pesquisa desenvolvida no México que teve como objetivo analisar alguns processos de comunicação nessas unidades organizacionais. Inicialmente, os autores María Antonieta Rebeil Corella e Alberto Montoya Martin del Campo descrevem as micro, pequenas e médias empresas no México, bem como a comunicação que nelas se processa. Concluem, no que se refere à comunicação, que, embora seja incipiente, é possível afirmar que há processos de comunicação nessas organizações.

Rosa Maria Montes M., no quarto capítulo – *En el gobierno del cambio: ¿una nueva geografía de la comunicación y el funcionamiento intrainstitucional?* –, apresenta uma análise e uma visão (parcial, segundo a autora) do espaço político e administrativo (mexicano) observado por meio do trabalho realizado no setor público e de bibliografia especializada, permeado pelos componentes culturais e cívicos dos observadores e dos observados.

O quinto capítulo, *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil*, é assinado por Maurício Guerreiro Martinez e propõe uma discussão sobre a mobilização da sociedade civil, via organizações do terceiro setor, especialmente no México. Ao descrever a realidade mexicana, destaca os problemas e dificuldades encontradas para o bom desempenho das Organizações da Sociedade Civil (OSC).

O capítulo *El coraje ético más allá de la cultura empresarial*, de Jorge Alberto Hidalgo Toledo, encerra a primeira parte da obra. Reflete sobre a dimensão social da empresa e da sociedade e sobre a necessidade de uma prática ética como parte de um projeto integral, tanto pessoal como profissional, que contemple um compromisso sólido e transcendente com a comunidade humana e o bem comum. De acordo com o próprio autor, o texto é desenvolvido considerando a natureza social da empresa e a premência de contar com uma normativa ética que busque elevar a dignidade do ser humano. As

principais conclusões relacionam a boa reputação e o incremento das vendas conquistadas pelas empresas com comportamentos éticos e os compromissos assumidos com os seus membros, com o meio onde atuam e com a sociedade em geral, que asseguraram uma excelente percepção de parte dos consumidores e acionistas.

A segunda parte – *El cambio en las organizaciones: estrategias de la comunicación* – enfatiza aspectos que podem ser transformados mediante ações comunicacionais. Tais aspectos são aprofundados em seis artigos que abordam, respectivamente, o planeamento estratégico, a cultura organizacional, o conhecimento e a criatividade, a competitividade, a responsabilidade social e o gerenciamento de crises. Cabe destacar nessa segunda parte os dois capítulos de autores brasileiros, Luiz Alberto de Farias e Margarida M. Krohling Kunsch.

No artigo *Planeación estratégica de la organización y comunicación: planear para un mundo en contingencia*, José de Jesús González Almaquer oferece uma série de elementos úteis para o planeamento estratégico das organizações e da comunicação colocada a serviço das organizações. São sugeridas algumas propostas para o planeamento de contingências, alertando para a necessidade da avaliação dos resultados do planeamento. Descreve o cenário do planeamento estratégico nas organizações no presente e no futuro, e comenta a indissociabilidade, no momento atual vivido pelas empresas, entre a estratégia de negócio e a estratégia de comunicação. Nas conclusões, o autor relaciona uma série de itens de verificação que possibilitam que os programas de comunicação sejam efetivamente estratégicos, e não simplesmente “cosméticos”.

No capítulo *Comunicación por resultados: el cambio organizacional por la visión integrada*, Luiz Alberto de Farias traz uma reflexão sobre as contribuições da comunicação para as organizações, sob a perspectiva da comunicação integrada, ancorada em uma proposta global para a organização. Interessante mencionar o questionamento proposto pelo autor: *¿que debe venir primero, la planeación estratégica de la empresa o el plan estratégico de comunicación?* A discussão é encaminhada no sentido de responder a tal questionamento, enfatizando a relevância de um planeamento que contemple a visão de comunicação integrada e integradora e a necessidade de um profundo conhecimento dos públicos organizacionais.

Com o seu texto *Auditoria de la comunicación organizacional*, Margarida Kunsch contribui de forma significativa para a compreensão desse instrumento de estudo e análise para a construção de diagnósticos do sistema de comunicação das organizações, ainda pouco estudado no meio acadêmico. O capítulo descreve como se processa a aplicação de uma auditoria de Comunicação Organizacional. São apresentados alguns conceitos e objetivos, e enfatizada a relação entre organização e consultor-auditor como um dos primeiros passos a ser considerados, do ponto de vista do envolvimento que é estabelecido entre o consultor e a organização em que vai atuar. Os métodos, os instrumentos necessários e o processo para a viabilização de uma auditoria da Comunicação

Organizacional merecem ser destacados pela pertinência numa época em que a comunicação vem assumindo cada vez maior valor estratégico e diferencial para as organizações.

O capítulo de José Giral Barnes – *La transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento* – propõe-se a descrever algumas características do desenvolvimento empresarial para definir as metas de transformação de empresas mexicanas ligadas ao desenvolvimento do capital humano, contempladas na gestão do conhecimento e do capital social. Descreve, igualmente, o papel-chave da comunicação interna e externa para transformar as organizações.

O tema da Cultura Organizacional é tratado com propriedade por Horacio Andrade Rodriguez de San Miguel no capítulo *La cultura como creación de significados compartidos*, que tem como objetivo discorrer sobre algumas linhas de investigação e ação que são desenvolvidas pelas organizações atualmente, no que se refere à Cultura Organizacional. Cabe destacar a discussão desenvolvida pelo autor sobre os *memes* (logotipos, cores, personagens) das organizações, que funcionam como [...] *reforzadores de la cultura y como factor de identificación e integración*.

O capítulo que encerra essa segunda parte – *Contribuciones de la comunicación a la competitividad de las empresas* –, de María Antonieta Rebeil Corella, busca, de acordo com a autora: definir, com melhor precisão, a competitividade como exemplo de desenvolvimento; analisar os diferentes níveis que compreendem a problemática da competitividade (das empresas e do país); pontuar a dimensão da eficiência empresarial, a contribuição da comunicação organizacional para o aumento da competitividade, descrevendo e analisando [...] *las aportaciones de la comunicación para lograr que las empresas sean más competitivas*.

A terceira parte – *Aplicaciones de estrategias de comunicación en las organizaciones* – apresenta dois estudos de caso: *Clima organizacional en la Universidad de Occidente*, de Ivone Castro Cota, e *Estrategia de Relaciones Públicas: hacia la creación de la imagen corporativa de IDEA (Instituto de Estudios Avanzados) Siglo XXI*, de Vladimir Horacio Villegas y Silva. Os dois trabalhos expõem os resultados de pesquisas que, de certa forma, contextualizam as discussões desenvolvidas nos textos anteriores e que compuseram as duas primeiras partes da obra.

A opção por discorrer sobre cada um dos capítulos, mesmo que brevemente, considerou as especificidades da obra e objetivou que a questão formulada: *¿Por qué es relevante el mundo de las organizaciones y por qué son relevantes las organizaciones en el mundo?* pudesse ser respondida e compreendida com a construção dos temas proposta pelos diferentes autores e revelada pela articulação e consistência teóricas da sequência apresentada. Parafraseando-se Edgar Morin, é possível afirmar que se trata de uma obra “onde o todo está nas partes e as partes estão no todo”.