

As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais

Nicole Kollross

Universidade Federal do Paraná

Índice

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Introdução | 2 |
| 2 | As organizações | 2 |
| 3 | A comunicação nas organizações | 2 |
| 4 | Os grupos organizacionais | 4 |
| 5 | As Relações Públicas nos grupos organizacionais | 6 |
| 6 | Cultura organizacional indevidamente trabalhada/assimilada | 7 |
| 7 | Papéis técnicos/sociais não devidamente definidos/assimilados | 8 |
| 8 | Falha da organização em transmitir informações oficiais de qualidade | 10 |
| 9 | Exercício de poder/liderança ineficientes | 11 |
| 10 | Disfunções no processo de atenção seletiva | 12 |
| 11 | Boato | 13 |
| 12 | Falha em dar/receber feedback | 14 |
| 13 | Interesses pessoais acima/diferentes dos organizacionais | 15 |
| 14 | Desmotivação | 16 |
| 15 | Conclusão | 17 |
| 16 | Referências | 19 |

Resumo

Este trabalho demonstra a importância da atividade de Relações Públicas dentro da dinâmica interpessoal dos grupos organizacionais. Através de ações comunicacionais pertinentes, é possível aumentar a eficiência técnica por meio da potencialização das atividades interpessoais – ocasionando assim maior eficácia organizacional. O profissional de Relações Públicas 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. Por fim, não existem métodos comunicativos universais ou estáticos, assim como não é possível uma composição grupal ideal. 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.

Palavras-chave: Organizações, comunicação, grupos organizacionais, Relações Públicas.

1 Introdução

As organizações são compostas pela relação e influência mútua de seus diversos grupos. Estes são ou técnicos (direcionados ao objetivo organizacional que constituiu 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 Relações Públicas possuem o suporte vocacional necessário para reverter tal quadro, a partir da minimização dos fatores que ocasionam as falhas existentes no processo de interação intergrupual.

2 As 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. 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 signi-

ficados, 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 mutuamente 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.

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. 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 embaraçar a organização na consecução satisfatória de suas metas” (CHAMPION, 1985, p. 180).

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”. 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).

4 Os 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)

Em geral existe nos grupos um padrão de desenvolvimento, o qual podemos descrever em cinco fases, a saber: 1° intercomunicação inicial entre os membros do grupo; 2° objetividade do grupo (qual seu objetivo); 3° responsabilidade interdependente (estabelecimento de funções e relacionamentos) ; 4° coesão grupal e; 5° 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.

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.

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.

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”. Prevêem 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. 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).

Coesão é “o que faz as pessoas preferirem estar em grupos a estarem sós (ou noutros grupos)” (PEREIRA, 2004, p. 89). Outras 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 ambigüidade em relação ao que são comportamentos certos ou errados” (ROBBINS, 2001, p. 19). Para tal, se faz necessário amplo estudo acerca da organização.

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.

6 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 falhas de significações, comportamentais e (consequentemente) 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). 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 da organização e, meios comunicacionais eficazes para que os integrantes interajam entre si de maneira a de-

envolver 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 importante nas atitudes delas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 400).

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).

7 Papéis técnicos/sociais não devidamente 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 (através de ações de comunicação) 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).

8 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”.¹

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.²

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 ma-

neira específica, de acordo com suas características e demandas, respeitando sua linguagem e rotina de trabalho.

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 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).

¹ CORRADO, F.M. A Força da Comunicação: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

² Ibidem, p. 44.

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.

9 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 informal-

mente, 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 desconfiar 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.

10 Disfunções 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.

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, emocio-

nais, 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 despande 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.

11 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 partilhadas 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.

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.

12 Falha em dar/receber feedback

O ato de se comunicar é entendido 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].³

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 ao assunto, considerar a disposição do receptor para ouvi-lo,

³ BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F., Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

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.⁴

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.

13 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.

Consequentemente, as concepções e ações dos integrantes serão desordenadas entre si, muitas vezes concorrentes em objetivos que

⁴ Ibidem. p. 78.

em nada contribuem à organização. Não existindo para os integrantes ganhos relevantes em seu relacionamento com a organização (não sendo providas suas expectativas essenciais), estes passam 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 frequentemente 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 interdependência entre os integrantes de um grupo, menor será a qualidade de seus relacionamentos. Consequentemente, 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 suas vidas.” (MORGAN, 1996, p.132).

14 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 adequem 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.

15 Conclusão

Todos os fatores mencionados neste trabalho estão diretamente relacionados, sendo regularmente 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 revistas 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. Pois,

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 intergrupalo, 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.

16 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.