

Comunicação Competitiva¹

Shirley Ortiz da Silva²

Resumo

O presente artigo apresenta uma abordagem interdisciplinar sobre o atual papel da comunicação nas organizações. Discute a necessidade de articulação entre comunicação e estratégias, bem como a importância da construção e manutenção de imagem organizacional adequada aos objetivos empresariais. Propõe o conceito de *comunicação competitiva*, sugerindo que uma das principais funções da comunicação organizacional na empresa é aumentar a sua competitividade.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Estratégia; Imagem Organizacional.

Introdução

A história da comunicação organizacional, entendida como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER, 1984), reflete a rapidez com que as organizações se movem atualmente, bem como a importância da interdisciplinariedade para compreender os processos complexos que as envolvem. Apesar do termo *comunicação organizacional* ser recente, a pesquisa nesse campo tem sido ampla, encontrando adeptos tanto da comunicação quanto de outras ciências, como a psicologia e a administração. Entre os precursores da abordagem interdisciplinar da comunicação organizacional, destacam-se Daniel Katz e Robert Kahn, que se exploram amplamente o tema no livro *Psicologia Social nas Organizações* (1978).

Nas últimas décadas, a transformação do papel da comunicação, sobretudo nas empresas, tem sido notável. Ao mesmo tempo que as teorias da administração avançam no sentido de conceber a organização como um sistema aberto (BERTALANFFY, 1975), que interage com o ambiente externo constantemente, as teorias da comunicação apontam para a necessidade de se reconhecer o papel ativo do receptor na construção do significado da

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, graduada em Comunicação Social/Hab. Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Contato: shirley@pop.com.br

mensagem que recebe (LEVY, 1999). Ao contrário do que supunham os adeptos da Teoria Hipodérmica (WOLF, 1995), os receptores não respondem passivamente aos estímulos do emissor, mas processam cada informação de acordo com as suas próprias referências e em função do contexto no qual estão inseridos.

Essas abordagens mais recentes da comunicação, aliadas às descobertas das pesquisas sobre administração, apontam novas tendências para o papel da mesma nas organizações. No caso das empresas, entendidas como organizações com fins lucrativos, esse papel está cada vez mais relacionado à potencialização dos resultados (econômicos ou não) associada à otimização de recursos das mesmas.

Nesse panorama, propomos no presente artigo a definição do termo *comunicação competitiva*, sustentando que um dos principais papéis da comunicação atualmente é contribuir para tornar as empresas mais competitivas no mercado no qual atuam. Para tanto, apresentamos argumentos relativos à articulação entre comunicação e estratégias e à imagem organizacional.

Articulando Comunicação e Estratégias nas Organizações

O estudo sobre estratégia nas organizações é tão vasto quanto rico. Neste artigo, partimos da categorização de Henry Mintzberg, Bruce Ahstrand e Joseph Lampel (2000), que definem dez escolas de estratégias, e nos concentramos nas abordagens do que eles chamam de Escola do Posicionamento e Escola da Aprendizagem. Antes de expô-las, contudo, é importante definir estratégia, aqui entendida como:

...o padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. (...)
Esse conceito de estratégia envolve, portanto, propósitos econômicos, sociais e pessoais – e não apenas objetivos financeiros. (ANDREWS, 1998)

Tanto a visão do Posicionamento quanto a da Aprendizagem inserem-se nesse conceito amplo de estratégia, que transcende os aspectos econômicos e financeiros. Todavia, enquanto a primeira está focada nas *estratégias deliberadas*, ou seja, que são planejadas a priori, a segunda centra-se nas *estratégias emergentes*, que se configuram durante o processo de implementação (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Escola do Posicionamento

A Escola do Posicionamento, cujo precursor é Michael Porter (1989), apresenta dois conceitos importantes para o entendimento do atual papel da comunicação nas organizações. O primeiro diz respeito aos *elos* no que ele chama de *cadeia de valores* (PORTER, 1989). A cadeia de valores é composta por *atividades primárias* - relacionadas a atividades de criação do produto, venda, entrega ao comprador e pós-venda – e *atividades de apoio*, que sustentam as primárias através de recursos humanos, tecnologia, insumos e outras atividades importantes para o todo organizacional. Todavia, o funcionamento eficiente de cada uma dessas atividades não garante *vantagem competitiva* para a organização. Tal vantagem, entendida como o diferencial que permite à organização atingir bons resultados e ocupar espaço confortável no mercado no qual atua, deriva da integração dessas atividades, propiciada pelo que Michael Porter define como *elos*:

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores (...)

Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: *otimização* e *coordenação*. (PORTER, 1989: 44)

Nesse contexto, emerge a oportunidade da comunicação assumir o papel de principal *elo* na cadeia de valores, dinamizando o fluxo de informações entre as diversas áreas da organização e criando sinergia no trabalho das mesmas. A linha vermelha na Figura 1.1 representa a comunicação que permeia toda a organização, interligando as diferentes atividades da cadeia de valor. Os espaços vazados através dos quais a linha vermelha passa demonstram, também, que todas as atividades da cadeia de valor participam do processo nos dois sentidos, ou seja, atuando simultaneamente como emissores e receptores de informações.

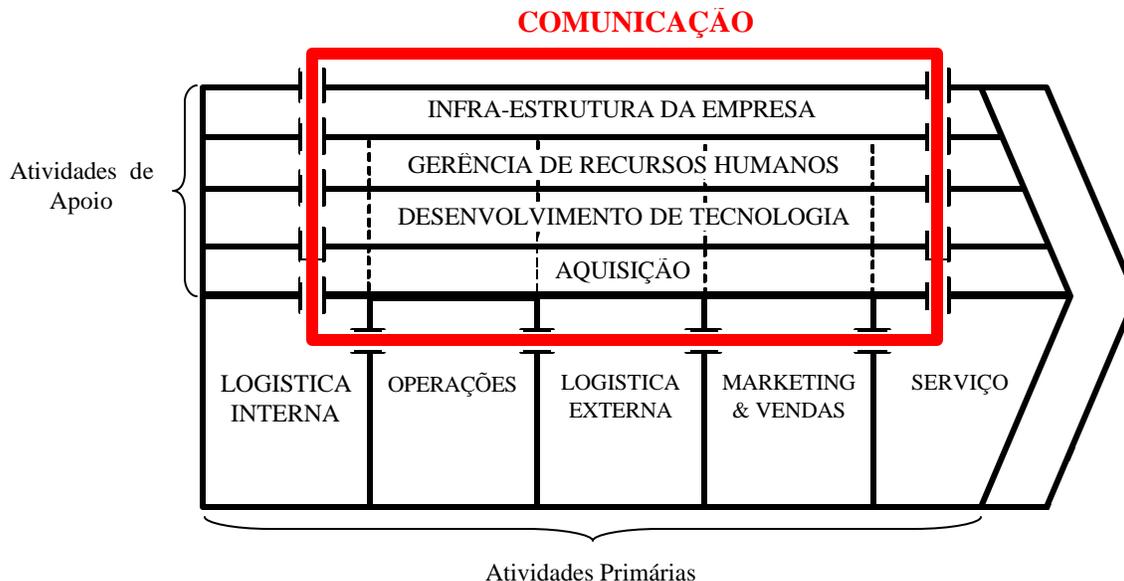


Figura 1.1 – O papel da comunicação na cadeia de valores

Fonte: SILVA, 2002

Ao mesmo tempo que conecta essas atividades, a comunicação eficiente é capaz de orientar as mesmas em um sentido único, de acordo com as estratégias organizacionais. Através da difusão dessas estratégias no interior da empresa, a comunicação propicia a consecução dos objetivos das mesmas, configurando-se como uma *estratégia funcional* (CERTO, 1993).

Esse cenário também realça a necessidade de os profissionais de comunicação desenvolverem a visão sistêmica e atuarem em parceria com profissionais de outras áreas. Nessa perspectiva, a interface entre a pesquisa em comunicação e as demais ciências sociais e humanas, especialmente a administração, a psicologia e a sociologia, também é positiva. Essa transposição dos limites que compartimentam as disciplinas, em prol do *pensamento complexo* (MORIN, 1995), pode contribuir significativamente para um entendimento mais aprofundado da vida organizacional.

O segundo aspecto relevante da abordagem do Posicionamento é a noção de *valor real versus valor percebido*. Enquanto o valor real representa os benefícios que determinado produto ou serviço efetivamente traz ao comprador, o valor percebido corresponde ao montante que o comprador está disposto a pagar pelo que uma empresa lhe oferece, em função das vantagens que ele percebe. Assim, o grau de percepção do valor do

produto torna-se preponderante, uma vez que “os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser.” (PORTER, 1989: 129)

Essa percepção depende principalmente do modo como a organização comunica seus produtos e/ou serviços, tornando-os mais atrativos ao seu público de interesse. Para que essa comunicação seja eficaz, é imprescindível que a mesma seja concebida estrategicamente:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, o *que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações. (CORRADO, 1994: 34)

A citação acima revela que, apesar da preocupação estar centrada nos elementos tradicionais do processo comunicativo – emissor, canal, mensagem e receptor (BERLO, 1999), a relação dos mesmos com as metas organizacionais e o ambiente também são considerados. Essa ampliação na abordagem é coerente com a visão de *hipertexto*, defendida por Pierre Levy (1999), que afirma que a efetividade da comunicação não está condicionada a um único elemento, mas à relação móvel que se estabelece entre todos os elementos que constituem o processo comunicativo. Nesse sentido, é importante que os profissionais de comunicação atuem em todo o processo, não se restringindo a confecção de materiais de divulgação (canais), por exemplo, mas atuando como estrategistas que conhecem o mecanismo complexo que envolve a construção do significado das mensagens.

Escola do Aprendizado

A contribuição da Escola do Aprendizado está relacionada principalmente às concepções de *modelos mentais* e *visão compartilhada* (ou *objetivo comum*), propostas por Peter Senger (1990). Os modelos mentais correspondem ao que os estudiosos de cultura

organizacional entendem como lentes ou molduras sob as quais os indivíduos percebem a realidade (FLEURY; FLEURY, 1997). Em ambas as abordagens, a premissa é de que a realidade não é algo dado, mas é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 1973).

Nesse sentido, os modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, que muitas vezes constituem verdadeiros paradigmas. Por estarem fortemente estabelecidos, estes modelos mentais passam a ser vistos pelos membros da organização como a forma natural e única de pensar e agir. Isso pode gerar uma miopia no grupo, retardando o movimento da organização quando o ambiente muda (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Assim, é vital que as organizações e todos os seus membros estejam conscientes da existência dos modelos mentais e trabalhem no sentido de torná-los mais flexíveis. Como afirma Peter Senge, "o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um minucioso exame" (SENGE, 1990: 17-18)

Se o excesso de unidade de valores manifestos em uma cultura organizacional muito forte é perigoso, pois não propicia a oxigenação de idéias e práticas, a ausência de tal unidade também é prejudicial, uma vez que não estabelece vínculos entre as pessoas. Nesse sentido, a *visão compartilhada* ou *objetivo comum*, outra das cinco disciplinas de aprendizagem propostas por Peter Senge, é importante para integrar os subsistemas organizacionais, criando sinergia. O compartilhamento de valores, crenças e missão favorece o engajamento dos funcionários, promovendo a busca individual e espontânea de aprendizado em prol de objetivos comuns.

Nesse paradoxo entre a necessidade de compartilhar valores e de evitar comportamentos viciados, a comunicação emerge como ferramenta de equilíbrio no sistema organizacional. Isso porque, se bem articulada com as estratégias organizacionais mais amplas, a comunicação é capaz de ora alimentar a cultura vigente, ora criar *inputs* que estimulam a mudança cultural.

Em períodos de crise ou em épocas de fusões e aquisições, nos quais geralmente surge a necessidade de mudanças na cultura organizacional, o papel da comunicação torna-se ainda mais notável. Como sustenta Roque Laraia (1999), a cultura tem raízes profundas e, por isso, só permite mudanças graduais. Além disso, a cultura organizacional não pode

ser manipulada de acordo com os interesses dos executivos, uma vez que ela é fruto da interação das pessoas que a compartilham. Assim, é preciso criar condições que estimulem as pessoas a mudar.

Neste contexto, um dos principais meios de propiciar a transformação gradual na cultura, evitando choques radicais, é a comunicação. Fleury, reavivando as idéias defendidas por Edgar Schein ao falar de cultura de aprendizagem, afirma que "a necessidade de criar múltiplos canais que possibilitem a circulação de informações é essencial para estas organizações. A comunicação precisa ser intensa e a informação confiável." (FLEURY; FLEURY, 1997: 31)

A afirmação acima reforça a idéia de que a comunicação constitui elemento primordial na cultura da organização. Do mesmo modo que a comunicação pode fortalecer crenças e valores, através da difusão de mensagens informativas e de rituais simbólicos que os legitimem, ela também pode agir no sentido contrário. Ou seja, quando oportuno, a comunicação pode tornar-se instrumento de promoção da mudança cultural, ajudando a quebrar antigos modelos mentais e a criar novas visões compartilhadas (SENGE, 1990).

É oportuno frisar, ainda, que o aprendizado só se consolida quando essas novas visões são incorporadas à prática organizacional e mantêm-se relativamente estáveis por um período. Na fase de sedimentar a aprendizagem, a comunicação também é importante, "pois esta se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico" (CURVELLO, 1997: 4)

Após abordar a comunicação no contexto de duas importantes perspectivas sobre estratégias organizacionais, apresentamos conceitos de imagem organizacional e, em seguida, propomos o conceito de *comunicação competitiva*.

Construindo Imagem Organizacional

A importância da *imagem*, entendida como o modo como as empresas, as instituições ou as pessoas são percebidas (NEVES, 1998), tem crescido consideravelmente nos últimos anos. No momento em que qualidade aliada a bom preço deixa de ser diferencial competitivo, tornando-se um requisito básico para a sobrevivência das empresas no mercado, o valor simbólico associado a essas empresas ganha força.

O impacto da imagem no desempenho de políticos, empresas ou profissionais de diversas áreas está sendo cada vez mais reconhecido, pois, como destaca Roberto de Castro Neves (1998: 63), "imagem tanto pode enriquecer, como pode levar à falência. Tanto pode empregar alguém como demitir. Pode condenar algo ou alguém a alguma coisa, levar alguém ao suicídio ou ao pódio. Envergonhar ou encher de orgulho."

No cenário empresarial, ter uma imagem favorável junto aos empregados, aos fornecedores, à imprensa, ao governo e à opinião pública pode contribuir significativamente na obtenção de resultados positivos. Na esfera governamental, por exemplo, uma boa imagem pode ajudar na obtenção de licenças ambientais ou na concessão de serviços públicos. Da mesma forma, ter uma imagem positiva junto à comunidade financeira pode facilitar a aprovação de financiamentos para a organização.

Em outras palavras, a imagem pode e deve agregar valor real às organizações, através do esforço eficaz de comunicação. Nesse sentido, Roberto de Castro Neves afirma que "o objetivo ideal dos estrategistas de comunicação é a construção de uma 'imagem competitiva'. Vale dizer que uma empresa seja percebida como uma 'boa empresa' pelo público em geral. Por si só, isto não compra nada. A imagem só é - vamos dizer - competitiva se ela der resultados concretos para a empresa" (NEVES, 2000: 23).

Esses resultados podem estar ligados à conquista da preferência dos clientes, à motivação dos colaboradores, à realização de melhores negócios junto aos fornecedores ou à boa vontade da opinião pública em momentos de crise, por exemplo. Seja em qualquer uma dessas esferas, os efeitos da imagem corporativa no comportamento dos diferentes públicos em relação à empresa são cada vez mais nítidos aos olhos dos executivos. Simultaneamente, o papel ativo que os empregados, fornecedores, clientes e sociedade exercem na vida da organização está sendo mais reconhecido, o que se reflete na ampliação de pesquisas sobre *stakeholders* (ALMEIDA *et al.*, 2001). O conceito de *stakeholders*, na administração, assemelha-se ao que pesquisadores e profissionais de comunicação chamam de *públicos* de interesse (SIMÕES, 1995). Em ambas as disciplinas, é cada vez mais claro o reflexo econômico que o relacionamento com estes públicos traz à empresa. Ao mesmo tempo, cresce a consciência de que a satisfação dos acionistas, que constitui um dos

stakeholders, está diretamente ligada à satisfação dos demais grupos com os quais a organização interage.

Esta percepção deve-se, em grande parte, à assimilação do conceito de sistemas, que compreende a interdependência entre diferentes partes de um todo (BERTALANFFY, 1975) A passagem abaixo mostra o efeito sistêmico nos diversos grupos de interesse:

Há um relacionamento dinâmico conectando os grupos de *stakeholders*. A empresa progressiva cria um alto nível de satisfação junto a seus funcionários, o que os leva a trabalhar em melhorias contínuas e em novas inovações. O resultado é produtos e serviços de mais alta qualidade que geram maior satisfação dos consumidores e, assim, crescimento e lucro maiores que proporcionam maior satisfação dos acionistas. Este ciclo permite construir um ambiente ainda mais favorável para os funcionários. (KOTLER, 1998: 73-74)

Assim, investir em relacionamentos através da comunicação torna-se vital para as organizações. É através dos relacionamentos e da forma de sinalizar suas decisões e ações aos *stakeholders* que a organização constrói uma imagem competitiva. Todavia, é importante ressaltar que, ao contrário do que se pregava há décadas, a comunicação não pode ser usada como “maquiagem” para melhorar a visibilidade de práticas escusas. Sem querer entrar em questões éticas, o fato é que tais técnicas não se sustentam. Isso porque a ampla gama de informações disponíveis atualmente, associada à consciência crítica dos receptores, acaba desnudando os fatos e expondo as fraquezas das organizações.

Nessa perspectiva, o papel da comunicação é atuar sobre bases sólidas no sentido de valorizar os aspectos verdadeiramente positivos das empresas. E, mais do que isso, a comunicação é capaz de contribuir para a melhoria dos pontos frágeis da organização, uma vez que ela permite identificá-los. Além disso, como muitas soluções de problemas são encontradas nos baixos níveis hierárquicos, sendo somente aprovadas pelos superiores, a circulação de informações propiciada pela comunicação horizontal é conveniente (DANIELS *et al.*, 1997).

Definindo Comunicação Competitiva

O cenário atual revela que os profissionais de comunicação têm um grande espaço para ocupar nas empresas, desde que os mesmos compreendam a complexidade do

ambiente que as envolve e atuem em sintonia com as estratégias organizacionais. Como reforça Fábio França (1997: 8), "diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios."

Assim como a ter uma "boa imagem" não é suficiente para a empresa, ter uma comunicação eficiente também não basta. Ou seja, mais do que ter uma comunicação organizacional que dinamize o seu fluxo de mensagens, é necessário ter uma comunicação que efetivamente gere resultados. Isso significa dizer que, na abordagem da Escola do Posicionamento, a comunicação não deve se restringir à conexão entre atividades primárias e atividades de apoio, mas deve atuar como o *elo* que interliga e direciona essas atividades segundo os objetivos estratégicos da organização. Da mesma forma, a comunicação não deve apenas expor a marca aos compradores, mas deve aproveitar o máximo do *valor real* que a empresa oferece, transformando-o em *valor percebido* pelos clientes potenciais e interferindo na decisão de compra desses clientes.

Na perspectiva da Escola do Aprendizado, mais do que fortalecer ou quebrar *modelos mentais*, a comunicação deve agir no sentido de propiciar a consolidação da aprendizagem organizacional. Isso exige um equilíbrio constante entre a fomentação de elementos importantes na cultura tradicional e a injeção sistemática de informações novas, a fim de manter no grupo uma *visão compartilhada* compatível com as necessidades e os interesses da organização.

Finalmente, a comunicação deve ter impacto na competitividade da empresa. Assim, *comunicação competitiva* é aquela capaz de agregar valor à organização, gerando resultados concretos para a mesma a partir da articulação entre comunicação e estratégias.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Geraldo Sardinha, FONTES FILHO, Joaquim Rubens & MARTINS, Humberto. **Identificando stakeholders para a formulação de estratégias organizacionais**. Anais do ENANPAD, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade** : tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. Tradução de Jorge Amaldo Fontes, 9ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica...Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações**. Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional durante o XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM/97, em Santos (SP), em 06 de setembro de 1997.

DANIELS, Tom D., SPIKER, Barry K. e PAPA, Michael J. **Perspectives on Organizational Communication**. 4ª ed. USA: Brown&Benchmark Publisher, 1997.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. 5ª ed. México: Editorial Diana, 1991.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Auriphebo Simões. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura – um conceito antropológico. 12ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. SãoPaulo: Ed. 34, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Edgar e KERN, Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Tradução de Paulo Azevedo Neves da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 9ª ed. Rio de Janeiro: Camus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 16ª ed. Rio de Janeiro: Camus, 1989.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 10ª ed. Tradução de Regina Amarante, São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SILVA, Shirley Ortiz. **A Articulação entre Comunicação e Estratégias nas Organizações**: Estudo de Caso da Gerasul/Tractebel Energia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 4ª ed. Lisboa: Presença, 1995.