



Comunicação Organizacional: Instrumento de Gestão

Ermelinda Oliveira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, Portugal

Instituto Politécnico da Guarda
BIBLIOTECA
ESE ESTG
Data: 06/07/11
Entrada: 26037
Cota: 659.2 OLI 29584



Nota Introdutória

A Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG) congratula-se pelo facto do Professor Doutor *David Crowther*, da *London Metropolitan University*, Reino Unido ter aceite o convite para realizar uma visita de trabalho e investigação científica a decorrer entre os dias 9 a 15 de Novembro de 2002. Temos a certeza que com esta visita será possível desenvolver um debate privilegiado entre toda a comunidade Docente e Discente.

É igualmente um enorme privilégio dar início à série *Estudos e Documentos de Trabalho* com seis *papers* da autoria do Professor David Crowther. Esperemos que este seja o estímulo e o incentivo que falta para que, em particular a comunidade académica da ESTG, apresente trabalhos científicos que estimulem a discussão científica.

Não se poderá deixar de agradecer à Fundação para a Ciência e Tecnologia que, através do Fundo de Apoio à Comunidade Científica, generosamente aceitou a nossa candidatura, bem como todos aqueles que directa e indirectamente contribuíram para a sua concretização.

Constantino Rei

Professor Doutor do Departamento de Gestão
Director da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPG

Comunicação Organizacional: Instrumento de Gestão

por

Ermelinda Oliveira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

Série **ESTUDOS E DOCUMENTOS DE TRABALHO** da
Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Portugal
EDT – 06 / 2006
Junho de 2006
ISSN 1645-6920

Copyright © 2006. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form or by any means, without the prior written consent of author.

ABSTRACT

The market and the firms were affected by constant processes of changes in the 1990s. These were consequence of the strong economic, political and social changes in a dynamic and until contradictory context. In this environment, the firms witness the effects of the economic globalization, the growing appeal to exercise the competitiveness as well as the social and the environmental responsibility.

It is this globalization process that changes the face of the economy and takes the firms to consider the organizational communication as a strategic area. Effectively, the Society and the Citizens started to demand larger transparency in the firm's actions, "forcing" them to quite the "amateurism" and hire professionals specialized in communication.

Thus, in a time that the speed of the changes world business is processed quickly, the organizational communication stopped being an activity repelled for second plan and it assumed an important function in the strategy adopted by firms. So, this article discusses the concept of organizational communication as well as its importance in the success of the contemporary firms.

Key Words: Fiscal fraud, Evasion, Social responsibility, Ethical behaviour.

Introdução

Nos anos 90, o mercado e as empresas passaram por processos constantes de mudanças, em consequência das fortes alterações e mutações económicas, políticas e sociais, muitas vezes num contexto dinâmico e até contraditório. Neste ambiente, as empresas presenciam

* Version date: 06.2006. Ideas expressed in the article are those of the author and should not be attributed to any organization.

os efeitos da era da globalização económica, do crescente apelo ao exercício da competitividade, bem como da responsabilidade social e ambiental.

É este processo de globalização que muda a face da economia, levando as empresas a considerarem a comunicação organizacional como uma área estratégica. Efectivamente, a sociedade (cidadão) passou a exigir maior transparência nas acções desenvolvidas pelas empresas, “obrigando-as” a abandonar o “amadorismo” e a contratarem profissionais especializados em comunicação.

Assim, numa época em que a velocidade das mudanças no mundo dos negócios se processa rapidamente, a comunicação organizacional deixou de ser uma actividade de segundo plano e assumiu uma função relevante na política adoptada pelas empresas. Por conseguinte, este artigo pretende discutir o conceito de comunicação organizacional, bem como a sua importância no sucesso das organizações contemporâneas.

A Comunicação e as Organizações

Todos os dias, e a todo o momento, se comunica. Assim, pode considerar-se a comunicação como a mais básica e vital de todas as necessidades (Ribeiro, 2002), depois da sobrevivência física, uma vez que se gasta mais de metade do tempo activo com comportamentos comunicacionais – ouvir, falar, ler e escrever. As palavras, como ferramentas pessoais, são instrumentos de comunicação para atingir e tocar aqueles a quem se pretende alcançar (Batista, 2002). Contudo, no mundo de actual, mais importante que o número de contactos, é a qualidade que lhe está associada.

Uma comunicação eficaz implica a adopção de métodos, meios e conteúdos adequados, pois só assim se conseguem alcançar os objectivos que lhe estão associados, isto é, informar e/ou influenciar. Acontece o mesmo nos negócios, em que a comunicação é tudo: o caminho directo/indirecto para influenciar os outros. A comunicação apresenta-se como uma das condições básicas de sobrevivência das empresas. A necessidade de comunicar é actualmente uma realidade incontornável para qualquer empresa ou instituição, tenha ela fins lucrativos ou não.

Causadores de uma crise de identidade das empresas, o aumento das competências, a mudança de valores, bem como a necessidade crescente de flexibilização da força de mercado, obrigaram a que a comunicação organizacional desempenhe, simultaneamente, uma função estratégica - legitimar a empresa ao meio - e uma função de mobilização interna - conseguir a adesão dos trabalhadores à missão e ao projecto de empresa ou instituição.

As empresas devem ter cuidado quando comunicam com os seus públicos, internos e/ou externos. De facto, têm-se verificado verdadeiros crimes contra a imagem de empresas, em consequência de uma visão ingénuo/irresponsável em relação à comunicação (Roman, 2002). Muitos empresários ainda não se aperceberam de que a comunicação agrega valor e contribui para manter a empresa no mercado (ou, por oposição, afundá-la). A empresa comunica com acções, e não apenas com palavras, o que compreende, além da comunicação dos representantes institucionais, o vestuário do mais simples funcionário, a arquitectura dos imóveis, o atendimento personalizado, a publicidade, as embalagens, entre outros.

Efectivamente, Roman (2002: 35) considera que, estes elementos:

“discursivos devem ser organizados de forma pertinente e coerentemente ligados à estratégia da empresa, pois, antes de qualquer funcionário dirigir a palavra ao cliente, uma imagem dessa organização já está sendo constituída na consciência desse cliente, a partir de contactos anteriores com os textos não verbais produzidos pela empresa”.

Embora não seja possível identificar uma receita única de políticas de comunicação, nas empresas de sucesso existe algo de comum em todas elas: a comunicação organizacional como área estratégica. Isso acontece porque é necessário um olhar sistémico, de conjunto, para que se desenvolvam políticas de comunicação sintonizadas com as directrizes estratégicas da empresa e que proporcionem equilíbrio entre os interesses da empresa e os dos seus públicos-alvo (Roman, 2002). Por conseguinte, a comunicação articula e integra as diversas partes da organização.

Adicionalmente, importa reconhecer que uma organização é constituída pela interacção dos seus funcionários. Sendo qualquer organização um sistema formado por partes inteiramente interligadas, qualquer que seja a decisão tomada, a mesma terá reflexos em todas as áreas da empresa (Aquino, 2006). O público interno é um dos grandes alicerces da estrutura organizacional, ninguém tem mais crédito do que ele para falar a respeito da empresa. Assim, a comunicação interna tornou-se um factor preponderante na consolidação da identidade organizacional. Qualquer organização que valorize e motive os seus funcionários, por meio de um bom sistema de comunicação interna, obtém sempre um retorno positivo. Dar informações transparentes sobre todos os assuntos que possam afectar a vida dos colaboradores da empresa, existir/praticar uma boa comunicação no sentido vertical (de baixo para cima e de cima para baixo), valorizar de diversas formas as acções dos colaboradores, são, entre outras, acções caracterizadoras das empresas onde predomina um eficiente sistema de comunicação interna.

Por outro lado, a interacção do público interno é fundamental para a empresa atingir os seus clientes e fornecedores. Quando os funcionários de uma organização se sentem parte integrante dela, identificando valores comuns, partilhando os mesmos interesses da organização, sentindo que fazem parte do negócio, os mesmos sentem-se envolvidos para contribuir com criticas e sugestões para melhorar a produtividade da empresa. A empresa tem de comunicar com seus funcionários através de gestos, palavras e acções, que lhes digam que os seus esforços estão a ser valorizados pela empresa (Roman, 2002).

No que toca à comunicação interna, o grande segredo consiste em saber analisar o perfil das relações emocionais e profissionais entre a empresa e os seus funcionários, isto é, têm que se obter e utilizar as informações adequadas no momento certo (Choi, 1998), devendo para tal saber-se ouvir e transmitir.

Abrangendo todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus públicos-alvo, a comunicação organizacional não pode, simplesmente, ser encarada como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa, dirigida ao público interno e externo. Ela é muito mais que isso.

Funcionando como elo de ligação entre a comunidade e o mercado, a comunicação organizacional apresenta-se como um instrumento da Gestão da Identidade da empresa, sendo uma ferramenta fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento.

Neste sentido, a comunicação organizacional é um instrumento da Gestão da Identidade da empresa. No mundo empresarial a identidade constitui o elemento central e permanente de todas as formas de comunicação, sendo aquele que fornece o “cimento” organizacional da comunicação interna, ligando esta à comunicação externa.

A Comunicação Global ao Nível da Empresa

Até à década de 90, a comunicação foi vista como uma questão secundária. As empresas acreditavam que para se manterem líderes de mercado era suficiente praticarem um bom preço e terem uma boa rede de distribuição. Essa ideia era errónea e perigosa, na medida em que o comportamento dos consumidores relativamente a produtos/serviços depende, largamente, da imagem que têm deles. Essa imagem resulta de todas as comunicações relativas aos produtos e às quais os consumidores estão expostos. As empresas, tendo ou não uma política deliberada de comunicação, sem dúvida não deixam de comunicar. Perante este cenário, a questão que se coloca não é saber se uma empresa deve ou não comunicar (pois comunica sempre), mas sim se será mais eficaz comunicar de uma forma desordenada ou de uma forma lúcida e sistemática.

A resposta é óbvia: todos estão conscientes que, actualmente, não é suficiente produzir um bom produto, há que o dar a conhecer e valoriza-lo. É esse o objectivo de qualquer sistema de comunicação, construído de forma a alcançar e convencer o mercado visado.

Não é, certamente, viável para qualquer organização conceber e executar planos isolados de comunicação, seja institucional, interna ou administrativa (Magalhães, 2000). Acções isoladas sugerem resultados dispersos e de pequeno alcance (Pessoa, 2003), pelo que importa que as empresas criem uma filosofia e uma política de comunicação que privilegie a interacção das acções comunicacionais, potenciando a comunicação global/integrada como norteadora da comunicação organizacional.

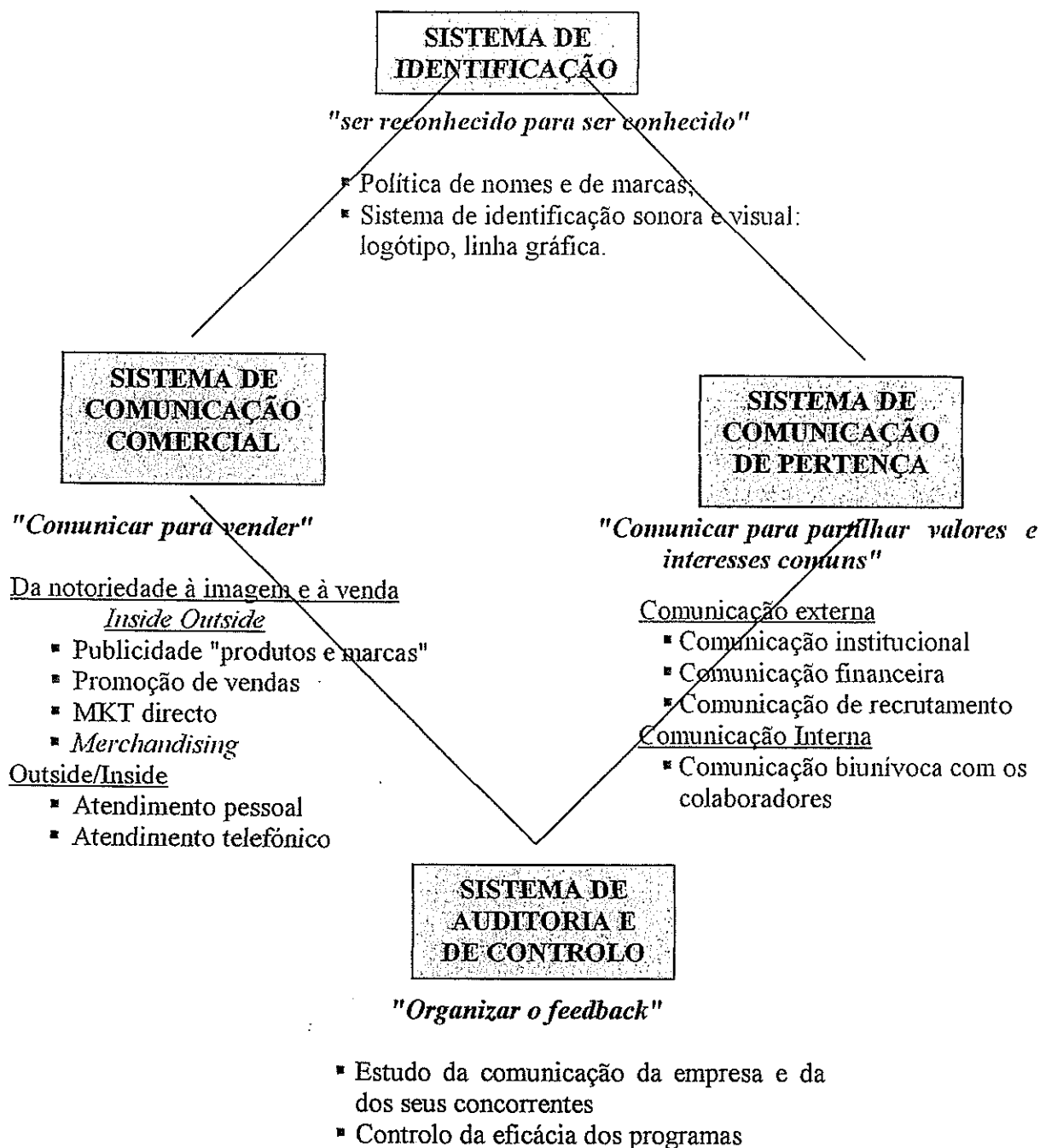
Para Kunsch (1999: 74), a comunicação integrada deve ser entendida como:

“filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação, como um factor estratégico, para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada”.

A arquitectura de uma política global de comunicação de uma empresa/instituição pode, segundo Lendrevie *et al.* (1996), ser desenvolvida em relação a quatro pólos (ou subsistemas), como reflecte a Figura 1:

- **Subsistema de identificação**, cujo objectivo é ser reconhecido para ser conhecido. Este permite à organização construir uma identidade corporativa através do uso de uma política de nomes e marcas (Barbot (1999) refere que a proliferação de marcas pode funcionar como uma estratégia vertical) e de um sistema de identificação sonora e/ou visual, ou seja, compreende todos os meios destinados a facilitar o reconhecimento da organização e seus produtos/serviços.
- **Subsistema de comunicação de pertença**, que visa comunicar para partilhar valores e interesses comuns. Este subsistema deve ser desenvolvido junto dos públicos internos e externos da empresa, através de todo um conjunto de acções de relações públicas.
- **Subsistema de comunicação comercial**, quando o objectivo é comunicar para vender (comunicação de *marketing*). Aqui encaixa toda a comunicação comercial, dirigida aos clientes, englobando desde os «meios de massa» (como a publicidade, promoção de vendas), até aos «meios personalizados» (atendimento pessoal na venda, atendimento telefónico). Apesar do segredo do sucesso estar num *mix* equilibrado dos diversos instrumentos, a utilização de «meios de massa» está dirigida para o grande público, enquanto os «meios personalizados» estão relacionados com alvos mais restritos.
- **Subsistema de auditoria e controlo**, que organiza todo o *feedback* da informação, isto é, permite estudar a comunicação da empresa e dos seus concorrentes, bem como detectar situações de crise e o controlo da eficácia dos programas.

Figura 1 – A Arquitectura de uma Política Global de Comunicação



Fonte: Lendrevie *et al.* (1996 : 300).

A responsabilidade da comunicação é muito importante para ser considerada exclusiva de algumas pessoas ou áreas, pelo que deve ser delegada a todos os funcionários da empresa. Contudo, apesar desta responsabilidade dever ser delegada, torna-se necessário que alguns

funcionários analisem a comunicação da empresa num âmbito global, devendo para tal ter conhecimentos dentro da área e que dediquem tempo, atenção e experiência à comunicação como um todo. Por outro lado, o profissional desta área não pode fazer milagres, ou seja, ele nada conseguirá se não puder contar com a disponibilização da própria organização. Apurar os resultados da comunicação é tarefa árdua, que deve ser realizada permanentemente; afinal o meio empresarial está sujeito a mudanças diárias. A partir de auditorias é possível avaliar se o plano de comunicação conseguiu transmitir à sociedade, aos funcionários ou à imprensa, o conceito adoptada pela empresa, fortalecendo a sua imagem institucional. Comunicar, sem entretanto saber o efeito dos diversos meios de comunicação nos diversos públicos-alvo, não é certamente viável.

Em suma, embora o processo de comunicação seja imprescindível para qualquer organização, o facto de existir um sistema de comunicação organizacional eficaz não garante que todos os problemas da empresa sejam resolvidos. Afinal, a comunicação do dia-a-dia nas organizações, quer internamente, quer externamente, sofre interferências e condicionantes variados, em consequência do volume e diferentes tipos de comunicação. No entanto, a boa comunicação tem um importante papel para que a empresa alcance os objectivos predefinidos (Aquino, 2006).

Elaboração de uma Estratégia de Comunicação

Demétrio (2004) refere que LassWell sintetizou o processo de comunicação de qualquer organização em torno de cinco questões:

- 1) Quem comunica? Que fontes?
- 2) A quem comunicar? Qual o alvo global e o centro do alvo?
- 3) O quê? Que mensagem queremos transmitir e o que foi realmente transmitido?
- 4) Como? Através de que canal ou canais? Esses canais transportam bem essa mensagem até aos alvos a atingir?
- 5) Com que resultado? Os objectivos da comunicação foram alcançados? Caso não tenham sido, como explicar os desvios e o que é necessário fazer para ser mais eficaz?

A resposta a todas estas questões permitirá a qualquer organização desenvolver um bom diagnóstico da sua comunicação, bem como a elaboração eficiente e eficaz de uma estratégia de comunicação. Uma estratégia de comunicação, sempre coerente com as opções e decisões estabelecidas na estratégia de *marketing*, consiste num conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objectivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar.

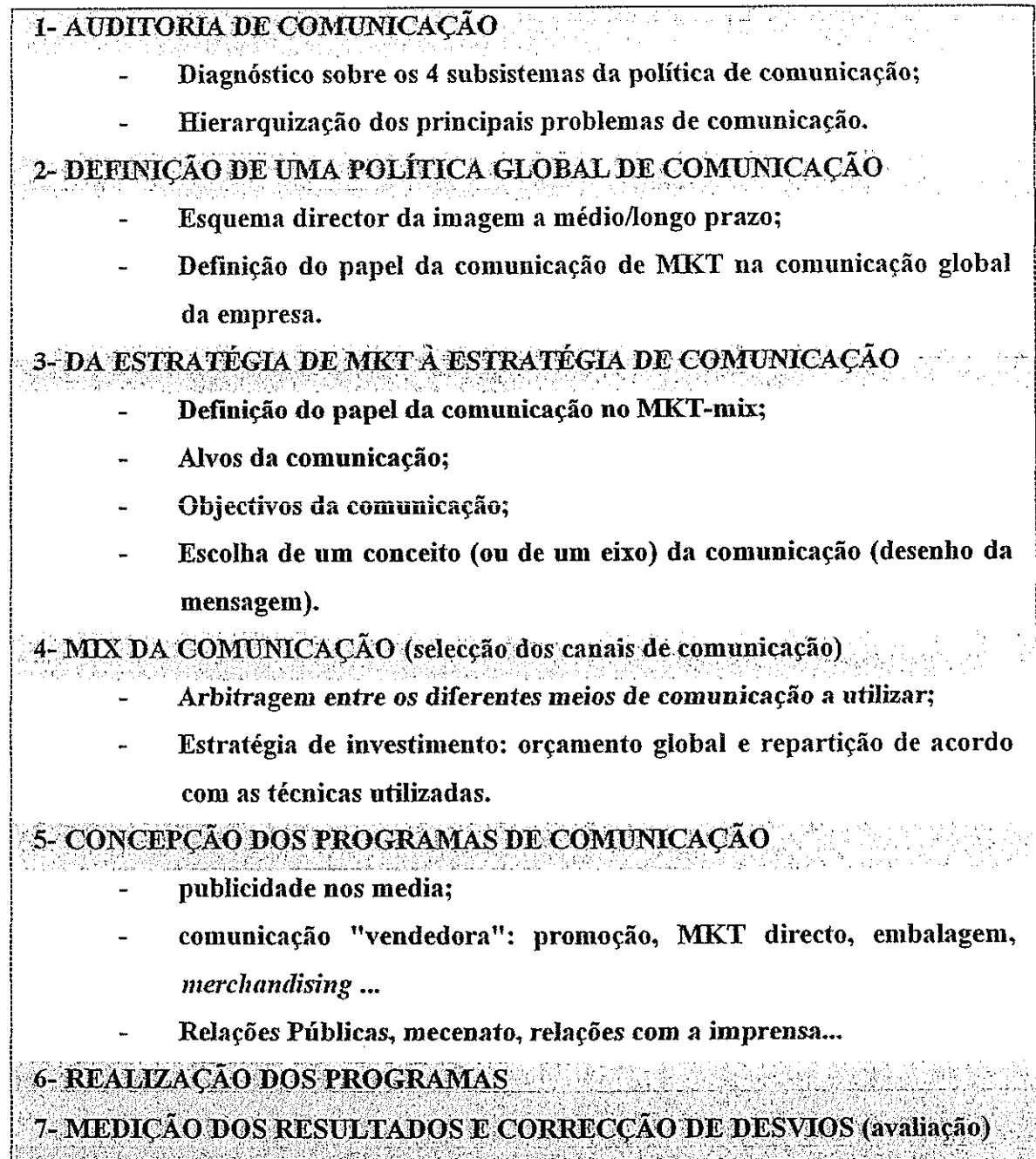
Qualquer estratégia de comunicação tem pelo menos três vertentes: é uma ferramenta; é uma pedagogia; e é uma embalagem. Ferramenta porque:

- favorece a coerência, o consenso e a continuidade, já que sustenta decisões de comunicação, articulando-as com a estratégia de *marketing*;
- é um factor de coesão entre as diferentes decisões de comunicação, já que resulta de uma reflexão colectiva no seio da organização;
- é um instrumento de controlo, que permite a avaliação das acções, face aos objectivos previamente definidos;
- é um instrumento de referencia, que permite garantir a coerência e a perspectiva integrada das inúmeras acções de comunicação desenvolvidas pela organização.

Pedagogia, no sentido em que esta assenta no estabelecimento de um processo de diagnóstico, isto é, trata-se de um trabalho de equipa onde se procede à fixação de objectivos, ao desenvolvimento de acções, bem como à inventariação de formas de avaliação da eficácia do sistema de comunicação.

Embalagem, na medida em que esta é um quadro formal a que se recorre para identificar um problema de comunicação. Segundo Lendrevie *et al.* (1996), o processo geral de elaboração de uma comunicação passa por cinco etapas (Figura 2), nomeadamente: auditoria de comunicação; definição de uma política global de comunicação; da estratégia de MKT à estratégia de comunicação; *Mix* da comunicação (selecção dos canais de comunicação); concepção dos programas de comunicação; realização dos programas; e medição dos resultados e correcção de desvios (avaliação).

Figura 2 – Etapas da Elaboração de uma Estratégia de Comunicação



Fonte: Lendrevie *et al.* (1996 : 301).

O Papel das Relações Públicas

Em geral, a comunicação é entendida como o conjunto de sinais emitidos pela organização em direcção aos seus clientes, distribuidores, líderes de opinião e demais alvos, tendo por objectivos (Cardoso, 2003):

- Fazer conhecer (por exemplo, um acontecimento, um produto);
- Fazer gostar;
- Fazer agir (por exemplo, pedir a visita de um vendedor, levar à compra).

O «*mix* da comunicação» é a escolha que fazemos sobre os instrumentos de comunicação a utilizar, especificamente: publicidade, relações públicas; força de vendas; *merchandising*; promoções; patrocínios; mecenato ou *marketing* directo (Cunha *et al.*, 2004).

Como uma das componentes do «*mix* da comunicação», as relações públicas (RP) representam o conjunto de esforços deliberados, planeados e efectuados continuamente, para estabelecer e manter o melhor entendimento entre a organização e os seus públicos-alvo (Plantier, 1991). Subjacente a este conceito, emerge o facto de o principal objecto das RP não se traduzir na obtenção de benefícios convencionais a curto prazo, mas sim na obtenção de um clima de aceitação da empresa pela comunidade onde se insere e/ou a quem se dirige. Assim, o seu principal objectivo não é vender um produto, mas delinear uma imagem favorável da organização

Ao funcionar como intérprete da gestão da empresa, informando e mobilizando os diferentes públicos-alvo, as RP têm subjacentes diversos objectivos e instrumentos de acção. No que concerne aos objectivos, estes diferem de acordo com o público-alvo, pelo facto de as RP não terem por objectivo relacionar-se com o público em geral, mas sim com cada público em particular. Genericamente, as RP definem-se como o conjunto de técnicas de informação e de comunicação utilizadas para criar ou manter relações de bom entendimento e compreensão entre os grupos que envolvem/constituem a empresa (Helfer e Orsoni, 1996). Neste contexto, as RP podem ser de dois tipos: internas; e externas.

As relações públicas internas visam uma boa comunicação interna e a manutenção de um bom ambiente de trabalho (Legrain e Magain, 1992). Ao público-alvo, que, obviamente, se encontra dentro da jurisdição da organização (accionistas, gestores, funcionários), atribuem-se como objectivos:

- Manter os colaboradores da empresa bem informados sobre a sua actividade;

- Criar um sentimento de pertença (obter de cada funcionário o orgulho de pertencer à empresa);
- Gerar a partilha de valores comuns entre colaboradores;
- Estimular a força de vendas e os distribuidores;
- Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;
- Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos;
- Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
- Orientar a gestão da empresa em função do *feedback* recebido dos públicos-alvo.

As relações públicas externas visam um bom entendimento entre a organização e o exterior, relativamente à projecção da imagem da organização para o exterior. Como público externo entendam-se os consumidores, distribuidores, órgãos da comunicação social, fornecedores, líderes de opinião, comunidade financeira, sindicatos, associações patronais, comunidade local, administração central e local, e público em geral (William e Woog, 1997). Os principais objectivos de acordo com este público são:

- Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos;
- Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas,
- Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
- Atrair investidores;
- Orientar a gestão da empresa em função do *feedback* recebido dos públicos-alvo;
- Desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social;
- Criar boas relações de vizinhança com a comunidade local;
- Relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do País e/ou região.

Os meios (ou instrumentos) disponíveis para cada empresa “propagar” a sua imagem são inúmeros. Segundo Lendrevie *et al.* (1996), estes podem ser agrupados em sete tipos principais:

- 1) Em contactos pessoais, tais como encontros, participação em congressos, seminários e reuniões, e acolhimento e integração dos colaboradores;
- 2) Na realização de eventos, isto é, realização de encontros, colóquio e seminários, concursos, conferências de imprensa e envio de convites para eventos de referência;

- 3) Publicações, como por exemplo brochuras e folhetos, publicação de revistas e jornais (internos ou externos), cartazes, manuais de acolhimento, quadros informativos;
- 4) Patrocínios, nomeadamente o apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras;
- 5) Mecenato, que consiste no apoio financeiro a manifestações de carácter cultural,
- 6) Prática de actividades de serviço público (acções de protecção do ambiente, espécies animais ou de causas sociais);
- 7) Acções diversas, com por exemplo visitas às instalações e serviço de atendimento pós-venda.

As relações públicas, ao desempenharem um papel de interface entre a empresa e os seus públicos-alvo, visando um conjunto previamente definido de objectivos e utilizando diferentes meios, podem apresentar-se segundo diferentes tipos de comunicação, especificamente: comunicação institucional; comunicação do produto; relações com os media; comunicação interna; relações com a comunidade local; relações governamentais; comunicação financeira; comunicação ambiental; e comunicação de crise (Lendrevie *et al.*, 1996).

A Comunicação Institucional diz respeito à empresa, e quando utilizada pretende criar uma relação de longo prazo entre a empresa e os seus públicos-alvo. Trata-se de um processo complexo e longo, na medida em respeito à construção da imagem global da empresa (valores fundamentais da empresa: identidade, cultura e valores). Este tipo de comunicação projecta a imagem que a organização pretende construir/consolidar, ou, então, à qual se deseja ligar (patrocínio), associando-se aos valores da iniciativa que apoia e promove (eventos culturais ou desportivos, acções de preservação ambiental ou de carácter cultural).

A Comunicação do Produto está geralmente concebida sob a forma de publicidade, pretendendo-se realçar os atributos do produto que o diferenciam dos produtos concorrentes, apelando à compra desse mesmo produto. A este respeito, Motta (1992), seguido por Constantatos e Perrakis (1997), defende a cooperação entre as actividades de investigação e desenvolvimento e a diferenciação vertical dos produtos.

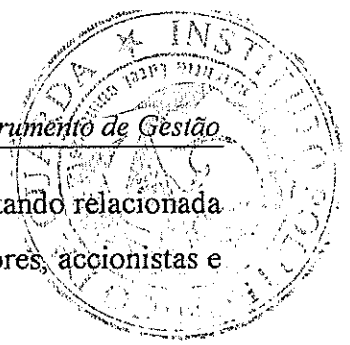
Também as Relações com os Media surgem como um tipo de comunicação, pois os media, para além de serem um público destinatário da mensagem da empresa, são um veículo dessa mesma mensagem, isto é, ajudam outros públicos-alvo a formar opinião. Torna-se importante que os responsáveis de qualquer empresa estejam preparados para comunicar de forma adequada com os órgãos de comunicação social, e que com eles seja desenvolvida uma relação de confiança.

Em relação à Comunicação Interna, é frequente muitas empresas de grande dimensão dedicarem orçamentos elevados ao desenvolvimento de acções orientadas para públicos externos, esquecendo-se do seu público interno. Esta filosofia está completamente incorrecta, na medida em que se estão a esquecer de três factos importantes

- os públicos internos são os veículos de divulgação externa da imagem da empresa (caso não sejam envolvidos, podem desempenhar uma função negativa);
- tem que existir coerência entre a comunicação interna e a externa, pois se isso não se verificar, a eficácia da comunicação, no seu todo, será posta em causa;
- uma empresa que não consegue motivar a nível interno, muito dificilmente o conseguirá fazer a nível externo.

As Relações com a Comunidade Local constituem uma vertente estratégica indiscutível. Um bom relacionamento contribui para o sucesso da integração da empresa na sociedade que a rodeia. O envolvimento nas actividades locais ou a promoção de iniciativas que tenham impacto directo na comunidade local, são algumas formas de criar uma relação de confiança e solidificação do relacionamento com públicos e líderes locais.

Nas Relações Governamentais, tendo em conta o papel regulador do Estado, torna-se importante a criação de uma comunicação direccionada para este público, de forma a comunicar o mais adequadamente possível, tendo em vista fazer sobressair os interesses, questões e problemas da empresa.



A Comunicação Financeira assume cada vez mais um papel de relevo, estando relacionada com o valor financeiro da empresa e a sua relação com clientes, fornecedores, accionistas e a Banca.

À Comunicação Ambiental compete sensibilizar os diversos públicos-alvo (associações ambientais, poderes públicos e comunidade local) para a actuação das empresas/organizações neste campo. Este tipo de comunicação ganha maior importância quanto maior for a influência e responsabilidade da organização no ecossistema.

A Comunicação de Crise surge em virtude de as empresas e organizações, no decorrer da sua existência, se verem confrontadas com uma diversidade de situações que, levadas ao extremo, se podem considerar de crise. Estas devem estar preparadas para gerir as crises a através de uma actuação preventiva (evitando e neutralizando potenciais crises, através de sistemas de alerta) ou através da comunicação de crise, à qual compete minimizar o impacto negativo da crise, podendo a comunicação ser feita através da definição de estratégias previamente preparadas ou elaboração de comunicados.

Considerações Finais

Actualmente, a comunicação organizacional é tão importante como o departamento financeiro ou de recursos humanos duma empresa (Pessoa, 2003). Está-se em presença de um universo em que a comunicação organizacional se transformou numa vantagem competitiva, pelo que praticar a comunicação empresarial como estratégia de gestão tem sido uma atitude levada a sério por muitas empresas.

A mudança do cenário e das directrizes das empresa, que agora precisam focar-se, não somente no seu produto, mas no mercado como um todo, têm despertado novas atitudes. De facto, desde o início do século XXI tem-se aferido que muitas empresas têm expressado acções no âmbito da responsabilidade social. A responsabilidade social provocou desafios e mudanças na comunicação organizacional, sendo as acções solidárias com determinadas causas e o desenvolvimento pela própria empresa de projectos em parceria com a comunidade, alguns de muitos exemplos.

Outra frente de actuação social é a contrapartida pela utilização de recursos naturais e pelos impactos ambientais provocados pela sua actividade. Empresas altamente poluentes vêem-se actualmente a adoptar iniciativas para modificar a sua imagem desgastada perante a sociedade. Já não basta alegar que a empresa é importante, porque gera emprego ou rendimento, a sociedade quer mais e exige que a empresa se preocupe com a comunidade por ela afectada. Assim, a participação social é uma obrigação da sociedade moderna.

Neste contexto, a comunicação não pode ser encarada como uma ferramenta, mas como um elemento estratégico da empresa e transformador da gestão empresarial, procurando dar sustentação e vitalidade organizacional às suas metas de perpetuidade no mercado global. Condutas éticas que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são essenciais para assegurar, a longo prazo, a sobrevivência de qualquer organização.

A comunicação organizacional como instrumento de gestão tem sido uma vertente levada a sério por muitas empresas ...

Referências Bibliográficas

- Aquino, M.A. (2006). *Comunicação Organizacional - Fator Estratégico em Tempos de Internacionalização da Economia* [online]. Disponível: <http://www.prt21.gov.br/serv/comunic.htm>
- Barbot, C. (1999). *Concorrência Potencial em Indústrias com Diferenciação Vertical*. Working paper da Faculdade de Economia. Porto.
- Batista, A.C.F. (2002). Especulando a Comunicação Organizacional. *Revista Comunicação Organizacional*.
- Cardoso, P.R. (2003). Um enquadramento conceptual do planeamento estratégico publicitário. *Biblioteca on-line de ciências de comunicação*, 1-12.
- Choi, J.P. (1998). Information Concealment in the Theory of Vertical Integration. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35: 117-131.

- Constantatos, C. e Perrakis, S. (1997). Vertical Differentiation: Entry and Market Coverage with Multiproduct Firms. *International Journal of Industrial Organization*, 16 (1): 1-138.
- Cunha, M.P. et al. (2004). *Marketing – conceitos e casos Portugueses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Demétrio. S.R. (2004). A tecnologia como mediação fundante da comunicação na pós-modernidade. *Biblioteca on-line de ciências de comunicação*, 1-14.
- Helfer, J.P. e Orsoni, J. (1996). *Marketing*. Lisboa: Sílabo.
- Kunsch, M. (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo: UMESP, 32.
- Legrain, M. e Magain, D. (1992). *Relações com o Público*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996). *Mercator. Teoria e prática de Marketing*. 6ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Magalhães, H.A. (2000). Comunicação Empresarial nos Dias de Hoje. *Embrapa Pantanal*, 1: 1-3.
- Motta, M. (1992). Cooperative R&D and Vertical Product Differentiation. *International Journal of Industrial Organization*, 10 (4): 643-661.
- Pessoa. S. (2003). Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica. *Biblioteca on-line de ciências de comunicação*, 1-16.
- Plantier, C. (1991). *Publicidade e Comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Ribeiro. L. (2002). *Comunicação Global - A mágica da influência*. 2.ª Ed. Porto Alegre: Editora Leitura.
- Roman, A. (2002). Comunicação Organizacional: Quem se Comunica se Trumbica! *Fae Business*, 4: 33-36.
- William, G.N. e Woog, M.B. (1997). *MarKeting: relacionamentos – Qualidade – Valor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Guidelines

Content: *Estudos e Documentos de Trabalho da ESTG* or *Studies and Working Papers of ESTG* publish papers that promote the dissemination of knowledge developed by researchers in the ESTG and in other higher education institutions. Also, EDT Series provide a means of pre-publishing paper that is being or will be submitted as one or more journal articles and to publish detailed material and reports that have intrinsic merit but, at this moment, it is in progress. The Editorial Board of *Estudos e Documentos de Trabalho da ESTG* strive to promote critical discussion and consideration of fields of inquiry that are pertinent to our professional, intellectual and contemporary global concerns.

Submission Process: Authors must send the manuscript to director.estg@ipg.pt and then we will start the review process of *Estudos e Documentos de Trabalho da ESTG*. The manuscript sent for publication should not exceed, in general, 15.000 words, and the abstract must include 250-300 words.

Format: All articles must follow the Harvard style and carefully checked for completeness, accuracy and consistency. Please consult these and review the paper carefully prior to submission. All citations must be fully listed as references at the end of the paper, and all references listed must be cited in the text.

Review Process: *Estudos e Documentos de Trabalho da ESTG* uses a blind editorial process, which means that all papers are read anonymously by the Editorial Board and Scientific Committees of different entities. The Editorial Board is responsible for suggesting, reviewing and approving contributions for the EDT Series. The overall responsibility for the development of the *Estudos e Documentos de Trabalho da ESTG* lies with the ESTG Board. Depending on their recommendations, one of the following will happen:

1. we will reach a decision to publish the piece as is,
2. we will reach a decision to publish the piece on the condition that the author make the necessary changes as described by our readers,
3. we will decide not to publish your paper.

Regardless of our decision, and provided your paper meets our minimum requirements, we will send you **extensive feedback** that will provide you with constructive comments from your colleagues. They will write an assessment of the sophistication of the language of the paper, the embeddedness and relevance of your argument, the articulation of your thesis statement, additional secondary sources you may want to review, and include other thoughtful suggestions and critiques for you to take into account as you revise your work. It is vital that authors be prepared to revise their papers according to the comments made by our readers in a timely fashion. We make every effort to provide our readers and authors with sufficient time to conduct evaluations and revisions. For the editorial process to function well, we require that our researchers comply with our deadlines. We will not accept submissions that do not meet these requirements.

Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda

Série

ESTUDOS E DOCUMENTOS DE TRABALHO

| Número | Autor | Título |
|-----------------|--|---|
| Ano 2002 | | |
| 01/02 | David Crowther | No accounting for fashion: the flawed quest for shareholder value |
| 02/02 | David Crowther | The poetics of corporate reporting: evidence from the UK water industry |
| 03/02 | David Crowther | Three bites of the cherry? Performance measurement in the UK electricity industry and the effects of industry structure |
| 04/02 | David Crowther | A semiology of corporate reporting |
| 05/02 | David Crowther | The importance of Corporate Social Responsibility |
| 06/02 | David Crowther | The theology of managerial superordinancy |
| Ano 2003 | | |
| 01/03 | David, Fátima Abreu, Rute Marques, Pedro | Income Tax: an overview of the Portuguese situation |
| 02/03 | Abreu, Rute David, Fátima | The Corporate Social Responsibility: Exploration inside the Experiences and Practices in EU Level |
| 03/03 | Rei, Constantino | Causal evidence on the “Productivity Paradox”: Portugal, 1980-2000 |
| Ano 2004 | | |
| 01/04 | David, Fátima Abreu, Rute | Responsabilidade Social: Seu Impacto na Competitividade das Organizações |
| 02/04 | Abreu, Rute David, Fátima | Empirical Evidence of Corporate Social Responsibility in Portugal |
| 03/04 | David, Fátima Abreu, Rute | Social Responsibility: Reality and Illusion? |
| Ano 2005 | | |
| 01/05 | Crowther, David Abreu, Rute David, Fátima Abreu, Rute | The Myth of Corporate Social Responsibility |
| 02/05 | David, Fátima | Corporate Social Responsibility in Health Care |
| Ano 2006 | | |
| 01/06 | Abreu Rute David, Fátima | Accounting for Health Care: Corporate Social Responsibility |
| 02/06 | Abreu, Rute | Valoración de empresas: un modelo alternativo |
| 03/06 | David, Fátima | Impuesto sobre beneficios: Contextualización |
| 04/06 | Carreira, Francisco Alegria Guedes, Maria do Amparo Aleixo, Maria da Conceição | Ethics and Professional Deontology as a course in the Accounting and Finance degree: Na Empirical Study |
| 05/06 | David, Fátima Abreu, Rute | Fiscal Fraud and Evasion: Social Responsibility Perspective |

Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50

6300-559 Guarda

Tel. 271 220 120 | Fax 271 220 150

www.estg.ipg.pt