

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Gaudêncio Torquato (*)

Gerar consentimento, eis a meta finalista da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressivo-emocional, parece ser o escopo psicológico aconselhável aos profissionais que lidam com comunicação nas empresas. É o que se infere dos resultados até agora obtidos por estudos empíricos. Como, porém, realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização, quando o sistema burocrático-normativo, per si, é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados?

A resposta não é fácil. Em primeiro lugar, há que se verificar em que palco, em que empresa esta situação pode ocorrer. O tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle de uma organização determinam o nível de otimização de situações de comunicação.

Mas, tentemos mostrar como o processo comunicativo nas empresas pode ser mais eficaz. Entendendo-se a comunicação como um processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos empregados dos níveis inferiores para com a organização são reforçados ou modificados, sugerimos direcionar o discurso simbólico da empresa a um patamar intermediário, a um certo ponto hipotético central, a uma escala média, enfim, a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre:

(*) Professor livre-docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Diretor de Comunicação da Corporação Bonfiglioli.

- a) as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- b) as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais; e
- c) as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais.

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente. Ou, para se usar o referencial bastante conhecido dos pesquisadores, pode-se conseguir consentimento, usando-se uma comunicação consumatória, agradável.

Outra hipótese para melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos de comunicação. Como se sabe, uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical, o último correndo horizontalmente. O volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional.

Por exemplo: muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e freqüentemente cria problemas de engajamento.

Dentro dessa perspectiva, coloca-se a necessidade de os empregados se engajarem no processo de tomada de decisões, procurando-se viabilizar alguns mecanismos de consultas. Os programas do tipo "Quality Circle", utilizados com sucesso pela administração japonesa há mais de 30 anos, se inserem nessa tentativa de repartir o processo decisório, oferecendo-se aos patamares inferiores a possibilidade de influir nas decisões fundamentais para o crescimento organizacional.

A outra hipótese para melhorar a comunicação é o treinamento. Como bem lembram March e Simon:

"quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação." (1)

Colocando todas essas hipóteses num cenário, veremos que são as grandes organizações complexas que permitem melhor combinação dos elementos necessários para se produzir uma comunicação eficaz, apesar de, sob outro aspecto, serem elas os tipos que oferecem os maiores desafios, exatamente por seu porte e complexidade.

Ruídos nos fluxos

As empresas enfatizam as comunicações instrumentais verticais como condição *sine qua* para a produção efetiva. Etzioni identifica uma comunicação instrumental ascendente em volume quase igual a do tipo descendente nas organizações utilitárias, por conta da necessidade dos relatórios de desempenho, que relatam para o topo decisório o funcionamento das bases. E aponta certas limitações na chamada comunicação expressiva em organizações utilitárias. A causa: o sentimento calculista dos empregados dos níveis inferiores para com a organização e sua tendência para desenvolver comunicação expressiva independente (horizontal), por meio de contatos interpessoais.

Esse é, a nosso ver, um sério problema das organizações. A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação.

Estas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais, (principalmente em momento de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos.

Para conquistarem os empregados, envolvendo-os no engajamento, as organizações usam basicamente a remuneração. A explicação é que as recompensas de ordem remunerativa são as únicas que podem servir aos objetivos de desempenho sistemático e preciso, porque o dinheiro é mensurável com muito maior precisão do que força, prestígio ou outro tipo de poder. Mas é preciso considerar que o desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, que não se consegue, por exemplo, com coerção. Os teóricos de administração mostram que a relação dos empregados de níveis inferiores para com as metas principais da organização é muito tênue e indireta; que sua satisfação é quase inexistente; que o trabalhador pouco participa dos frutos e que as ati-

vidades são altamente rotinizadas e espalhadas por longos períodos de tempo, provocando pouco interesse. Donde se deduz que a produção não pode apoiar-se em envolvimento morais dos participantes dos níveis inferiores e no poder das normas.

Discordamos dessa posição. Consideramos que o poder remunerativo não pode servir de meio exclusivo de controle da organização e cremos, mesmo, que o poder expressivo (a comunicação expressiva, consumatória), em determinados momentos, é vital no sentido de encaminhar soluções para as metas da eficácia.

Novamente, a questão é de comunicação. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. As pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente. Likert, em suas pesquisas para determinar os padrões dos grupos altamente eficientes, mostrou que cerca de quatro em cinco pessoas, indagadas a respeito dos problemas maiores de comunicação, apontaram a comunicação descendente como o problema mais importante; somente 1 em 10 se prendiam à comunicação ascendente, o que denota a falta de interesse em torno desse tipo, caracterizado normalmente pela costumeira "caixa de sugestões" e a tradicional política de "portas abertas" (2).

Essa política é comumente ineficaz, na medida em que poucos estariam dispostos a transpor as portas para dizer alguma coisa e pouquíssimos para criticar processos ineficientes. A maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir.

E na comunicação descendente, os problemas também afloram, principalmente porque os superiores deixam de tornar claro aos subordinados qual precisamente é sua tarefa e o que se espera deles.

Todo um esforço metodológico para reenquadrar a teoria organizacional em novos padrões faz-se necessário e, nesse contexto, papel de destaque será conferido à comunicação.

Mas que premissas poderiam ditar os novos comportamentos?

Vamos tentar responder.

A comunicação para consenso

A comunicação, tanto instrumental, quanto consumatória, visa a uma finalidade: obter certa dose de consensos sobre

um sistema de valores. Falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí, insistirmos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso. À primeira vista, pode parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disruptivos, disfuncionais, bloqueio de conflitos. Não, não se trata, neste caso, de imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação mas, ao contrário, oferecer aos empregados meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura.

Lembramos, a propósito, uma característica apontada por Breed: "os *media* servem a certos propósitos societários e culturais, levando as pessoas a relações de comunidade e ajudando na sua socialização no sentido de formas aprovadas de comportamento. Segundo alguns autores, os *media* têm servido a esses fins através da glorificação dos temas culturais básicos, numa apresentação positiva dos ideais grupais." (3)

Apesar de se reconhecer que o consenso sócio-cultural também pode ser conseguido por omissão dos *media*, é a primeira hipótese que defendemos como a mais legítima para as empresas.

A capacidade dos meios de comunicação em promoverem consenso, alguns autores, como Thayer, chamam de funções integrativas.

A explicação para esse fenômeno vem da própria necessidade de ajustamento humano. Com mensagens cumulativas e auto-organizadoras, o homem mantém o grau necessário de equilíbrio consigo e com o meio ambiente, estabelecendo uma relação situacional entre o conceito que faz de si com o de outros ou com o mundo.

Algumas condições se tornam previamente necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativas. Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente. Depois, compatibilizar os comportamentos globais da sociedade com os comportamentos do sistema organizacional, a fim de se poder atenuar os conflitos entre os dois sistemas.

Na área de passagem de informação, o fluxo informativo buscará as práticas e convenções adotadas pelos empregados, evitando-se conteúdos e linguagens dissociadas do meio. Deve-se estabelecer efetiva integração entre os fluxos horizontal e vertical, que constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional, compreendendo-se que, no nível

interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração na organização.

O conjunto de medidas acima enquadra-se nos moldes delineados por Likert em suas pesquisas sobre novos padrões de administração. Os contornos desses padrões realçam um princípio que, a nosso ver, justificam a criação de uma estrutura de comunicação sinérgica ampla para as organizações. É o princípio do que Likert cognomina de "Relações Solidarizantes" e que pode ser assim sintetizado:

"a liderança e outros processos da organização devem ser de tal ordem, de forma a assegurar que cada membro, à luz da sua formação anterior, conceituação de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda a relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal." (4)

Esta posição demonstra que a administração só fará pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos quando cada pessoa, numa organização, for membro de um ou mais grupos de trabalho, operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho. Como se vê, destaca-se o conceito de efetiva integração comunitária, expressa por meio do termo solidarizante, cujo teor quer significar os valores, as metas, as expectativas, as aspirações do indivíduo, identificados com as experiências que tenha de desenvolver nas organizações, sem grandes conflitos. Seria isto possível?

Acreditamos que sim. Basta atentarmos para a necessidade de obtenção de eficácia na comunicação organizacional. A comunicação eficaz é o primeiro passo para a viabilização da meta integrativa.

Mas, o que seria, afinal, a eficácia?

Antes de entrarmos diretamente no conceito de eficácia da comunicação, é conveniente discorrer um pouco sobre o significado genérico de eficácia.

A literatura sobre eficácia organizacional é vasta.

Praticamente todos os livros sobre Teoria da Organização, incluindo aí o rico acervo da área de psicologia, tratam o tema, por meio de uma abordagem descritivo-analítica. Mas possivelmente tenham sido Daniel Katz e Robert L. Kahn (5) a tratar do tema com a perspicácia de quem não se arrisca a apenas apresentar um receituário ou um *modus operandi* sobre eficácia.

Pode-se definir eficácia organizacional como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas. Isso é conseguido por uma combinação da eficiência da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou *inputs* de que necessita.

Para chegar a esse conceito, Katz e Kahn percorrem um terreno cheio de obstáculos, a começar pelas imensas dificuldades metodológicas para se dimensionar critérios de medição de eficácia. Portanto, qualquer modelo que se apresente configura-se como rudimentar.

A questão inicial parece se concentrar num dos componentes básicos da eficácia: a eficiência. Possivelmente, a Teoria de Sistemas nos dê uma boa acolhida à explicação de eficiência. Basta lembrarmos algumas características dos sistemas adaptativos complexos, tais como a abertura, o encadeamento de informações das partes e do todo, os circuitos de realimentação e a direção para metas, como aponta Buckley (6).

Os sistemas complexos desenvolvem, em seu interior, mecanismos de mediação que passam a realizar tarefas de ajustamento do sistema às contingências externas, de direcionamento para meios mais favoráveis e de reorganização permanente de aspectos do próprio sistema a fim de poder lidar mais eficazmente com o meio.

Ora, a eficiência de um sistema seria dada pelo quociente de seu *output* de energia (produto) e seu *input* de energia (custo, esforço). Em termos mais simples, poder-se-ia dizer, que, por eficiência, deve-se entender o uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto. A eficiência objetiva conseguir perdas mínimas de energia. De forma que a capacidade dos sistemas adaptativos em realizarem suas operações de ajustamento, direcionamento e reorganização com a finalidade de manutenção do equilíbrio e crescimento pode ser designada de eficiência.

A eficiência deve ser analisada à luz dos diversos fatores que permeiam o ambiente organizacional: a tecnologia, o por-

te da unidade, o tipo de trabalho, os recursos humanos, os lucros etc. Analisar a eficiência apenas sob a ótica exclusiva do lucro é ter uma visão caolha do problema. Outro aspecto levantado diz respeito à eficiência potencial de um sistema e a eficiência que na prática é utilizada. Por exemplo: nem todos os automóveis com melhores motores, melhores desenhos, conseguem ser mais eficientes que os de nível inferior, porque bastam certos abusos para que seu desempenho não alcance o nível de eficiência potencial. Em relação a cálculos de lucros, a eficiência deve ser confrontada com outros custos, que não apenas os de produção, mercantilização, manutenção, depreciação.

Graças à eficiência, uma organização promove seu crescimento e sua sobrevivência. Relaciona-se, assim, eficiência ao potencial técnico e econômico da organização. No entanto, a sobrevivência de uma organização não depende apenas dos níveis tecnológicos e econômicos. Na medida em que ela se insere no contexto social, necessita promover constantes transações com o ambiente. Portanto, há uma janela voltada para o exterior, extremamente importante para o equilíbrio do sistema. Divisa-se toda uma categoria de mecanismos e soluções extraorganizacionais que maximizam o rendimento das empresas, como a prática do lobby, por exemplo.

As soluções tecno-econômicas soma-se, assim, um referencial político. A somatória disso tudo para otimizar o desempenho organizacional pode ser entendido como eficácia.

Por outro lado, pode-se também analisar a questão da eficácia avaliando a organização em termos de sua contribuição ao supersistema, à sociedade, ao poder de sobrevivência no meio ambiente. Neste caso, as negociações entre as empresas e outras organizações sociais seriam julgadas eficazes no grau em que a organização proporcionasse o rendimento máximo para a sociedade por conta da energia que dela tirou.

É particularmente agradável para nós encontrar posição tão lúcida e contemporânea como esta de Katz e Kahn (7). Identificamos nessa postura uma aberta pregação dos autores em favor de compromissos maiores das organizações para com o meio ambiente, como retribuição à matéria-prima que lhes deu vida, organicidade e crescimento. Com esta posição, eles se identificam com o ideário que posiciona a empresa ao lado de deveres e compromissos sociais, ampliando consideravelmente um discurso que, de tanto chavão, já se torna gasto: o chavão de relacionar a sobrevivência da organização apenas com eficiência interna.

Encontramos nas perspectivas de ligação com o meio exterior todo um referencial de valores, mutações e pressões, até agora pouco estudado.

Com uma contribuição mais didática, mas também sistêmica, como a anterior, Hersey e Blanchard (8) apontam para três tipos de variáveis a influírem na eficiência organizacional. O primeiro conjunto agrupa as variáveis causais, independentes, como as estratégias de liderança, as habilidades, o comportamento e as decisões da administração, os programas e a estrutura da organização; o segundo tipo inclui as variáveis intervenientes, que representam a condição atual do estado interno e se refletem em suas capacidades, como motivações, comunicações, capacidade de interação e o terceiro grupo abrange as variáveis de produção, dependentes, que refletem a realização da organização, tais como produção, custos, vendas, lucros, relações com sindicatos etc.

Em suma, analisar a eficiência seria percorrer a eficiência de cada variável. Isto seria o mínimo desejável para se estudar o equilíbrio das forças na organização: forças de impulso, de um lado, que empurram a organização para o crescimento, e forças de restrição, de outro, que procuram conter o impulso, pela apatia, hostilidade, má manutenção, etc.

O estudo de variáveis da eficiência é importante, também, para se obter a integração de objetivos na organização, fazendo-se com que os objetivos dos participantes se aproximem dos objetivos da organização.

Cremos que cabe à comunidade realizar parte dessa tarefa, a de integração de objetivos, por meio do uso adequado de formas, métodos, processos e canais, selecionados dentre o subsistema formal e/ou subsistema informal de comunicação.

Comunicação eficaz

Uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que o emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes.

A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de

comunicação podem ser desastrosos. Explicando pode-se perceber que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor, com suas habilidades, integram o processo de comunicação, mas também integram aquele processo, a situação, o repórter de jornal, a mensagem que o receptor interpreta, suas habilidades de captação, etc. Não se pode analisar eficácia, isolando-se qualquer um desses elementos.

A eficácia é, em parte, determinada por todos esses elementos, devendo, pois, ser distinguida das aptidões ou das qualidades das mensagens nos encontros comunicativos. Mas um bom caminho para poder se começar a avaliar a eficácia começa com o estabelecimento do plano, onde será posta a questão. O plano intrapessoal? interpessoal? tecnológico? organizacional?

Relevância, credibilidade, adequação, entendimento, sincronia, são algumas características que podem ser analisadas no estudo da eficácia.

Já a eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar.

Tentando relacionar a questão da eficiência da comunicação às habilidades humanas, podemos perceber que os processos de codificação e decodificação de mensagens são vitais para a maximização do processo de comunicação. Das habilidades de comunicação, duas pertencem à área de codificação — a escrita e a palavra, duas estão na área de decodificação — a leitura e a audição e a última é fundamental tanto para a codificação quanto para a decodificação, o pensamento. Checar, portanto, essas habilidades é medida inicial para análise da eficiência.

Há, evidentemente, outras variáveis que influem no processo, algumas de natureza psicológica, como ensina David Berio em seu *O Processo da Comunicação*. A questão por exemplo, das atitudes das fontes de comunicação. Atitudes para consigo mesmas, atitudes para com os receptores, atitudes para com os assuntos. Uma atitude positiva certamente contribuirá para o melhor desempenho do ato comunicativo. O nível de conhecimentos de comunicadores e receptores é outra variável. Nível de conhecimento que pode redundar em

sucesso e fracasso do ato comunicativo, aí incluindo-se as barreiras semânticas, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade de transformar o conteúdo de mensagens numa proposta inteligível. Quando se fala em nível de conhecimento, não se pensa apenas em domínio temático, mas na capacidade de entendimento do interlocutor. Conhecer, portanto, o interlocutor, descobrir suas capacidades, seus anseios, saber fazer interferências e ilações — eis aí o âmbito do conceito de nível de conhecimento.

Uma outra importante hipótese a influir decisivamente na questão da eficiência está relacionada ao próprio sistema sócio-cultural. O mundo que permeia as vontades e os discursos propicia climas mais favoráveis ou menos favoráveis à eficiência comunicativa. Assim é que há empresas que têm uma sócio-cultura mais aberta e mais impregnada de espírito participativo. Estas qualificam melhor os interlocutores da comunicação, contribuindo para uma performance mais adequada. Por último, é importante lembrar a necessidade de escolha de canais adequados. Com estas condições, será possível atingir-se um nível de expectativa desejado para os atos de comunicação.

Usamos as expectativas na codificação, na decodificação e nas respostas de mensagens. Quando criamos expectativas, quando fazemos predições, estamos supondo que temos capacidade para gerar empatia, que é a capacidade de projetarmos-nos nas personalidades de outros. Empatia, pois, é o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem. As comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes.

Economia

A eficiência comunicativa está também relacionada a um conceito de economia. Há sempre algum investimento gasto quando acontece um ato comunicativo. A economia da comunicação, portanto, é parte do problema. Para entender-se melhor a situação, pode-se dizer que a eficiência da comunicação se mede pelo relacionamento entre eficácia obtida e os custos necessários para sua obtenção: eficiência = eficácia.

Essa medida de eficiência pode ser avaliada em termos de mensagem (todas as condições do ato comunicativo), de canal (análise de seu custo mínimo e adequação ao encontro),

meios físicos e econômicos. O importante é não se confundir a eficiência de um encontro comunicativo como prova de sua eficácia (9).

Em certos momentos, há na organização, como lembra Tereza Halliday, atos comunicativos, com os quais comungam emissor e receptor. Nesses casos, as mensagens são trocadas para obter mútua recompensa, trocar informações úteis ao desempenho de cada emissor em suas respectivas posições, aprender coisas novas para aumentar a própria competência, analisar e resolver problemas, decidir sobre prioridades e alocação de recursos para os setores de trabalho e planejar uma atividade conjunta.

“Quando emissor e receptor discordam, as mensagens são intercambiadas para ganhar o controle de certas atividades, controle detido pelo interlocutor ou por este desejado, obter pelo mínimo custo (material, emocional) um objeto, serviço ou vantagem que o interlocutor pretende ceder com o máximo lucro para si próprio (material, emocional ou social), maximizar recompensas em detrimento de terceiros e tentar localizar a fonte de um problema ou erro para livrar-se da responsabilidade do mesmo” (10).

É preciso alertar contra a ortodoxa maneira de analisar a questão da eficiência comunicacional sob o prisma de resultados imediatos. Como qualquer outro produto, o ato comunicativo, em pequena escala ou em grande, em nível interpessoal ou social (massivo), gera resultados dentro de um determinado tempo, um cronograma temporal que deve ser cuidadosamente planejado e integrado a uma visão globalizante do planejamento estratégico.

Sinergia

Outro importante componente para a obtenção da eficácia organizacional é a sinergia. Utilizar os elementos condicionantes e determinantes de sinergia é condição também necessária para maximizar o processo de comunicação. O uso sinérgico da comunicação, além de melhorar as condições dos atos comunicativos, clarifica os canais, estabelece eficientes sistemas de coordenação, gera respostas mais imediatas e reduz substancialmente os custos dos programas.

Mas o que significa sinergia? Vamos buscar os ensinamentos de H. Igor Ansoff e tirar a conclusão de que por sinergia deve-se entender um desempenho combinado superior à

soma das partes envolvidas no processo (11). O exemplo usado por Ansoff é bastante elucidativo:

Cada combinação de produtos e mercados faz uma certa contribuição para a rentabilidade geral da empresa. Cada produto resulta em vendas anuais no valor de S cruzeiros. Custos operacionais de O cruzeiros são utilizados em mão-de-obra, matéria-prima, gastos gerais, manutenção, administração, depreciação. Para desenvolver o produto, propiciar instalações e equipamentos e estabelecer uma rede de distribuição, deve ser feito investimento de I cruzeiros em desenvolvimento de produtos, ferramentas, prédios, máquinas, estoques, etc.

A taxa anual de retorno RSI, do produto P pode ser assim representada:

$$RSI = \frac{S1 - O1}{I1}$$

Isto é, o retorno sobre o investimento num produto pode ser obtido ao dividir-se a diferença entre as rendas e os custos operacionais de um período pelo investimento médio necessário para apoiá-lo. Uma expressão semelhante pode ser apresentada para todos os produtos da linha:

$$P1, \dots P2, \dots Pn.$$

Se todos os produtos forem independentes entre si, as vendas totais da empresa são:

$$ST = S1 + S2 + \dots + Sn \text{ e}$$

do mesmo modo, para os custos operacionais, e o investimento ter-se-á:

$$OT = O1 + \dots + On$$
$$IT = I1 + I2 + \dots + In$$

O retorno sobre o investimento da empresa como um todo será dado por:

$$(RSI) T = \frac{ST - OT}{IT}$$

Esta condição se verificará sempre que as rendas, os custos operacionais e os investimentos não estiverem relacionados entre si, sendo possível, portanto, obter os seus totais por meio de simples adição.

Na prática, isto pode ser válido numa empresa que mantém títulos não relacionados entre si ou numa *holding*. Na maioria dos casos, há vantagens de escala que permitem a uma grande empresa com as vendas totais iguais à soma de várias empresas menores operar a um custo inferior à soma dos custos operacionais das outras empresas separadas. O investimento numa grande empresa pode ser inferior, do mesmo modo, à soma simples dos investimentos respectivos. Isso equivale a dizer, usando os símbolos:

$$S_s = ST$$

$$O_o \leq OT \text{ (menor ou igual)}$$

$$I_s \leq IT$$

onde o índice *s* denota as quantidades respectivas de uma empresa integrada e o índice *T* denota a soma de empresas independentes. Em consequência, o retorno potencial sobre o investimento de uma empresa integrada é superior ao retorno combinado que seria obtido se o mesmo volume de recursos monetários fosse investido na fabricação dos mesmos produtos por uma série de empresas independentes:

$$(RSI)_s > (RSI)_T$$

A esse efeito dá-se o nome de sinergia.

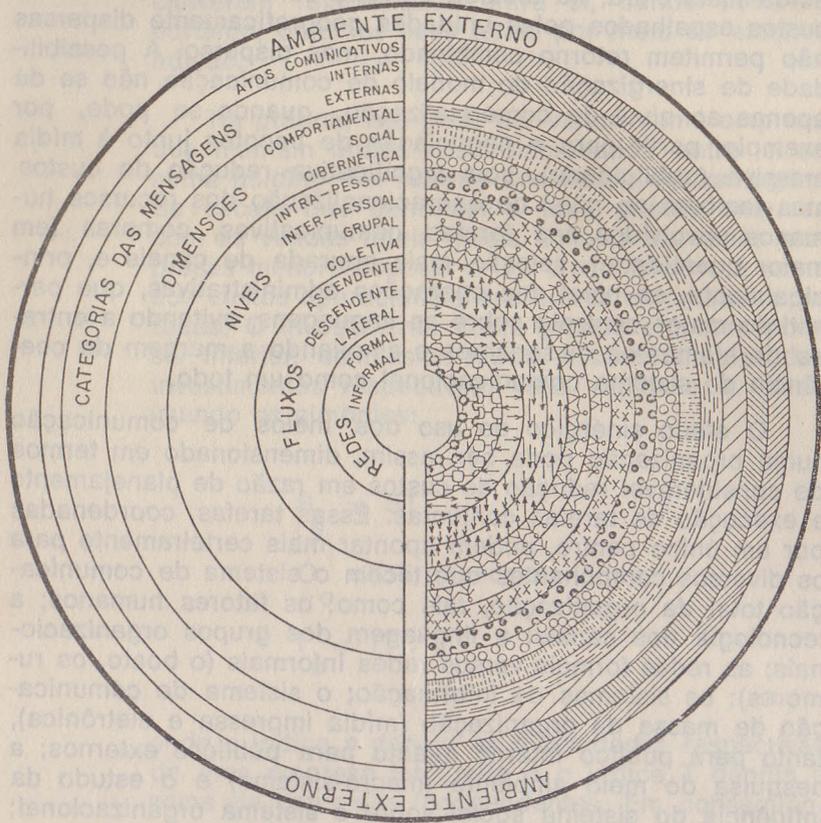
Ora, parece claro que o retorno sobre investimentos em comunicação é muito superior quando aplicado por um siste-

ma integrado, que detenha as linhas de coordenação dos programas. Num conglomerado empresarial, a situação parece ainda mais clara, na medida em que os diversos centros de custos espalhados pelas unidades geograficamente dispersas não permitem retorno combinado, mas disperso. A possibilidade de sinergização do modelo de comunicação não se dá apenas ao nível de comercialização, quando se pode, por exemplo, partir para a negociação de pacotes junto à mídia massiva (publicidade), com significativa redução de custos mas também ao nível de operacionalização dos recursos humanos envolvidos nas tarefas comunicativas, compras (em maior quantidade), seleção mais apurada de canais e, principalmente, ao nível das operações administrativas, que permitirão maior controle sobre as linguagens, evitando a entrada de elementos dissonantes e ampliando a margem de coerência do sistema comunicacional como um todo.

O efeito sinérgico do uso dos meios de comunicação numa organização pode ser, assim, dimensionado em termos de considerável redução de custos em razão de planejamento e execução de tarefas conjuntas. Essas tarefas, coordenadas por um único centro, podem apontar mais certamente para os diversos componentes que tecem o sistema de comunicação total da organização, tais como: os fatores humanos; a tecnologia dos canais; a linguagem dos grupos organizacionais; as redes formais versus redes informais (o boato, os rumores); os sistemas de informação; o sistema de comunicação de massa da organização (mídia impressa e eletrônica), tanto para público interno quanto para públicos externos; a pesquisa do meio ambiente (macro-sistema) e o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização e a identidade visual (estudo dos símbolos e ícones usados pela organização).

Criar as inter-relações no processo, diagnosticar e localizar os problemas em cada contexto, analisar as questões dentro de cada patamar — eis a possibilidade de uso sinérgico da comunicação. Pela sinergia, poder-se-ia verificar as ligações entre os processos fundamentais da comunicação-produção, disseminação, aquisição e processamento (consumo) — as estratégias e as táticas, posicionando esses resultados de acordo com os planos intrapessoal, interpessoal, grupal ou coletivo. Um circuito sinérgico potencializa a eficácia da comunicação empresarial. (Figura A)

FIGURA A
CIRCUITO SINÉRGICO



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MARCH, James G. e SIMON, Herbert. "A teoria do Equilíbrio da Organização". In **Organizações Complexas**. Etzioni, Amitai. São Paulo, Atlas, p. 70, 1978.
2. LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo, Pioneira, p. 65, 1971.
3. BREED, Warren. "Comunicação de Massa e Integração Sócio-Cultural". In **Comunicação e Indústria Cultural**. Cohn, Gabriel. Nacional/São Paulo, Edusp, p. 128, 1971.
4. LIKERT, Rensis. Op. cit. p. 127.
5. KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. Trad. Auriphebo Simões. Atlas, São Paulo.
6. BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo, Cultrix, p. 92, 1971.
7. KATZ, D. e KAHN, R. Op. cit., p. 193.
8. HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo, E.P.U. pp. 118-119.
9. THAYLER, L. **Comunicação: Fundamentos e Sistemas**. Atlas, São Paulo, pp. 164-180, 1979.
10. HALLIDAY, Tereza Lúcia. **Comunicação e Organizações no processo de desenvolvimento: a função informativa dos técnicos**. Vozes, Petrópolis, pp. 164-180, 1979.
11. ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Ed. McGraw-Hill. São Paulo, p. 63, 1977.