

# **OPINIÃO PÚBLICA INTERNA E IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES**

**Fernando Nogueira Dias**

## **Alguns princípios**

Quando uma organização se caracteriza ou define pela inexistência de informação, ou esta revela ser insuficiente, ou incorrecta, o boato tem fortes probabilidades de impor-se como forma privilegiada de comunicação e de conhecimento.

São disso prova na nossa sociedade e suficientemente conhecidos os efeitos de desgaste emocional provenientes do boato e dos efeitos perversos que tais mecanismos provocam, não raramente, na imagem e na credibilidade de pessoas e de instituições. Concretamente, ao nível das empresas, públicas e privadas, temos assistido a conflitos e desestabilizações, com comunicados e contra-comunicados a surgirem de diferentes fontes, resultantes de equívocos ou de falta de transparência informacional.

O boato é uma forma marginal de comunicação que, uma vez instalada no seio da organização, conduz à criação e desenvolvimento de sistemas de conhecimento, cujos condicionamentos atingem a forma como os indivíduos percebem a realidade e sobre ela agem e reagem.

Genericamente, podemos afirmar que a criação e propagação de boatos se pode atribuir ao incumprimento social por parte de quem deveria correcta e atempadamente informar sobre os assuntos que, directa ou indirectamente, a todos dizem respeito.

No caso concreto das empresas, é não só a falta de informação, como também de mecanismos de contra-informação perante o boato que estão, não raras as vezes, na base de situações de confusão e de conflito. Estas situações acabam, frequentemente, por tornar-se comuns, em virtude de as empresas não estarem preparadas e apetrechadas com os meios e os mecanismos adequados para enfrentar as distorções do boato.

## **A marginalidade do boato**

Em qualquer organização, a informação é imprescindível ao processo de formação de opinião pública interna e externa. Quando na empresa falham os canais formais ou não existe uma política correcta de comunicação e informação, instala-se o boato como forma alternativa de construção de opinião pública. Uma vez instalado o boato, este afirma-se como dinâmica de contrapoder na organização, mediante o qual se projectam, consciente ou inconscientemente, desejos, motivos e lógicas nem sempre coincidentes com a filosofia ou com os objectivos globais de gestão.

Podemos dizer que o boato é uma modalidade de comunicação que utiliza preferencialmente o canal informal. Este consubstancia-se na comunicação oral e pessoal, transportando o boato por seu intermédio conteúdos informativos e permitindo a expressão e satisfação de necessidades emocionais e afectivas dos indivíduos.

Se no interior das empresas a informação pertinente e necessária ao seu desenvolvimento não ultrapassa o topo hierárquico ou sofre bloqueios nos níveis intermédios da estrutura da organização, não chegando por isso a atingir a base da pirâmide, o grupo de colaboradores acaba por procurá-la junto de fontes consideradas normalmente bem informadas ou *especialistas* no assunto. Quando assim é, não resta à opinião pública interna outra alternativa que a de formar-se e desenvolver-se na base das *dicas, do segundo consta..., parece que..., ouvi dizer..., etc.*

Por outro lado, passada a oportunidade de difusão de uma informação atempada e adequada, corre-se o risco de as fontes formais perderem a credibilidade devido à extemporaneidade da sua intervenção. Como consequência, a opinião pública interna passa a ignorar as fontes formais de comunicação, criando-se e estruturando-se na irracionalidade e nos fragmentos informativos, por vezes rigorosamente seleccionados pelos ditos *especialistas*.

Estes *especialistas*, autênticos *agentes de informação* informal, não se sabe bem ao serviço de quem, detêm assim o privilégio de dominar e contrariar o esforço informativo ou as lógicas e as estratégias empresariais, entrando a organização em processos entrópicos, e por consequência na degradação da sua imagem interna e externa.

Como poderá depreender-se, o problema do boato assume não só uma forma de contrapoder na organização, como também de consumo de energia e das emoções canalizadas pelos indivíduos para o boato, dando assim lugar ao desgaste físico e moral no seio da empresa. A acrescentar a estes aspectos, é de salientar que o boato, ao alimentar determinado tipo de sistema de conhecimento no seio da organização, contribui para que os indivíduos tenham da empresa e das suas actividades quadros mentais que os conduzem a práticas e comportamentos dissonantes com as necessidades de sobrevivência e bem estar de toda a organização.

Não está, obviamente, em causa a liberdade de expressão de cada indivíduo, o direito à diferença ou à divergência. Está em causa, isso sim, o direito de a organização criar e manter a sua integridade e a sua identidade, equilibrando estas finalidades com o dever de informar os seus colaboradores e o direito de estes serem correcta e sistematicamente informados. Como referem alguns, *A informação é condição 'sine qua non' para a participação efectiva e afectiva dos trabalhadores na empresa.*

Mas será que a informação correctamente elaborada e sistematicamente difundida é suficiente para evitar o boato e conduzir os colaboradores de uma empresa a aderirem à sua missão e objectivos? Naturalmente que a informação é necessária e fundamental, mas não suficiente.

O núcleo central da problemática do boato e da boa performance da empresa centra-se não no processo informativo, que provavelmente até já estará implantado, mas no processo comunicativo. Significa isto que há uma clara distinção entre informação, que é unidireccional, e comunicação, que é um processo bidireccional.

Dar primazia ao processo comunicacional, que pressupõe fluxos informativos descendentes, horizontais e ascendentes, é, antes de mais, considerar os colaboradores da empresa não como meros receptores passivos, mas como actores e protagonistas de um projecto social comum, partilhado por todos os seus intervenientes. Estamos, implicitamente, a referir-nos ao conceito de pessoa, o qual implica ver cada colaborador da empresa não como um indivíduo passivo e amorfo, mas como um ser humano, activo e reflexivo; o mesmo é dizer uma pessoa que tem necessidade de ouvir e de ser ouvido.

### **A comunicação como contradinâmica do boato**

Ao contrário da informação formal, que na empresa assume exclusivamente o sentido descendente, a comunicação organizacional pressupõe a multiplicidade de sentidos. Este processo interactivo entre quem informa e é informado aplica-se a todas as dimensões e actores da empresa, nela sendo o emissor simultaneamente receptor, e vice-versa.

Será mediante esta interactividade que surge a oportunidade de todos os elementos do processo de comunicação se envolverem naquilo que mutuamente lhes diz respeito. E, obviamente que se o processo de comunicação institucionalizado se pautar pela honestidade e pela credibilidade o boato terá menos possibilidade de nascer e propagar-se, uma vez que as partes nele envolvidas acabarão por sentir-se comprometidas com a vida e os projectos da organização.

Esta interactividade, que na empresa revela a sua transparência comunicacional e a boa saúde funcional, permitirá que as energias e a canalização dos afectos tenham a possibilidade de direccionar-se não para processos marginais às finalidades da organização, mas para fins social e colectivamente úteis. Permitirá igualmente que os actores, de um processo que se pretende comum, tenham dele uma visão próxima da realidade e não formas distorcidas, que por vezes remetem para a fantasia de uma realidade inexistente.

### **Necessidade de uma política de comunicação**

Sendo o surgimento e propagação do boato a resposta que os indivíduos encontram para fazer face à falha da organização no campo da comunicação e da informação, com os consequentes desgastes e deformações, só a adopção de uma política de comunicação interna correcta e eficaz pode contribuir para o saudável equilíbrio da empresa. Pressupõe isto a conjugação simultânea dos objectivos da empresa, das realidades do mercado onde se situa, das condicionantes envolventes e do público interno,

que constitui, ao fim e ao cabo, todos os seus colaboradores, indistintamente da posição hierárquica e das funções que desempenham.

Uma tal política de comunicação na organização, para além da institucionalização deste conceito e dos meios e recursos necessários à sua concretização, terá de ser assumida pelos mais altos responsáveis da empresa, pressupondo ter esta como princípios fundamentais o direito à diferença, ao desacordo, à pergunta, mas também o direito e o dever de resposta, tanto por parte dos colaboradores como dos seus responsáveis.

A institucionalização de um verdadeiro diálogo na empresa gera por certo um espaço semântico comum, que torna o processo de comunicação mais claro e objectivo, mas também, e não menos importante, um campo comum de sentimentos e afectos, essenciais à criação e desenvolvimento de um universo simbólico próprio, criativo e aprazível.

Será, por sua vez, a partir da conjugação da multiplicidade destes diferentes factores que a opinião pública interna criará os alicerces para a sua formação, facultando à empresa as condições de planeamento e desenvolvimento de uma estratégia adequada para a sua imagem no interior e no exterior das suas fronteiras.

Atingir este objectivo será, no entanto, possível se cada um de nós olhar o outro como pessoa e lhe reconhecer o direito de ser ele próprio e de assumir-se como tal no processo de comunicação, independentemente da cor da sua pele, da religião, da política ou de qualquer outro sistema de ideias.

O respeito integral pela pessoa humana no interior da organização, em simultâneo com o desejo de trabalhar com elevados padrões de qualidade, bem assim o sentido de não perder os objectivos da empresa e a atenção constante às realidades do mercado e da concorrência permitirão, por certo, criar uma opinião pública e imagem internas sólidas, coerentes e credíveis.

Decorrente destes ingredientes e das sinergias neles envolvidas, difícil será travar os sentimentos de orgulho e de satisfação que o público interno procurará naturalmente projectar, tanto no interior como no exterior da sua empresa.

## Palavras-chave

- Opinião pública interna
- Imagem das organizações
- Marginalidade do Boato
- Comunicação formal
- Comunicação informal
- Comunicação como contradinâmica do boato
- Política de comunicação
- Participação afectiva e efectiva na organização
- Actores e protagonistas na organização
- Processo comunicacional
- Escuta activa
- Diálogo gerador de espaço comum
- Respeito integral pela pessoa humana
- Opinião pública interna
- Imagem interna

## Bibliografia

- Aubrey, Bob et al. (1994), *Saber-Fazer Saber, A Aprendizagem da Acção na Empresa*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bériot, Dominic (1997), *Mudança na Empresa: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bertrand, Yves et al. (1994), *Organizações : Um Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Cannon, Tom (1999), *A Gestão dos Paradoxos no Século XX*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ceneco (1996), *Dicionário de Marketing*, Lisboa, Instituto Piaget
- César, Bruno (1997), *A Estratégia do Projecto Lateral*, Lisboa, Instituto Piaget
- Crozier, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ettghoffer, Denis (1999), *A Empresa Virtual*, Lisboa, Instituto Piaget
- Jarrosson, Bruno (1994), *Convite a uma Filosofia do Management*, Lisboa, Instituto Piaget
- Landier, Hubert (1994), *Para uma Empresa Inteligente*, Lisboa, Instituto Piaget
- Morin, Pierre (1999), *A Arte do Gestor*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ohana, Paul (1997), *As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens*, Lisboa, Instituto Piaget
- Petit, François (2000), *Introdução à Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget
- Raynal, Serge (2000), *A Gestão por Projecto*, Lisboa, Instituto Piaget
- Rochet, Claude (1995), *Management das Associações*, Lisboa, Instituto Piaget
- Sérieyx, Hervé (1995), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget