

INTRODUÇÃO

Sempre que as pessoas precisaram de produzir algo demasiado complexo para uma tarefa individual, criaram organizações¹. E o ato de organizar (inicialmente em clãs, famílias ou estruturas feudais) exigiu, desde logo, a comunicação entre as pessoas. Contudo, a modernização da sociedade (inicialmente através do aparecimento da agricultura, depois do comércio e, mais tarde, da indústria) deu origem a organizações mais complexas e trouxe necessidades comunicativas mais exigentes. Como resultado, e já em finais do século XIX, surgiram as primeiras formas de profissionalização da comunicação através da criação de gabinetes especializados, de funções de gestor da comunicação e do desenvolvimento de atividades de comunicação organizadas (como a assessoria de imprensa ou a publicidade).

Contudo, só em meados do século XX é que as empresas reconheceram verdadeiramente a importância da comunicação eficiente com os seus públicos relevantes, das relações transparentes com os cidadãos, ou do impacto da sua atividade na opinião pública. E são conhecidos diversos episódios históricos que mostram o quanto este processo foi difícil para os empresários da época pré e pós-industrial, habituados a agir no interesse do negócio e raramente preocupados com a sociedade em geral. Talvez o caso mais citado seja o de William Henry Vanderbilt proprietário da *New York Central Railroad* que respondeu a um assessor, preocupado com a atuação pouco responsável do seu assessorado, em 1882, com a célebre frase: “O público que se dane!” (Black & Bryant, 1995). Faltava aos empresários da época uma bússola moral e o reconhecimento do lugar da empresa no

¹ Usaremos o termo “organização” para designar todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. As designações de “empresa” e “instituição” servem para distinguir os projetos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respetivamente.

espaço social, de modo a perceberem a relação de mútuo benefício que deve existir entre a sociedade e o mundo dos negócios no contexto do que a comunicação pode ser um importante componente.

Apesar das dificuldades, a verdade é que, nessa época, se davam já os primeiros passos no reconhecimento da importância da comunicação para o funcionamento organizacional e para o desenvolvimento da sua relação com a sociedade. A partir daqui, as empresas - mas também as organizações de tipo institucional - rapidamente compreenderam o interesse da comunicação como motor de performance e sucesso. Disto resultou a multiplicação de profissionais de comunicação (sobretudo depois da II Guerra Mundial, como conta Ithor, 2004, para o nascimento das Relações Públicas e da Comunicação Corporativa), a emergência da pesquisa científica dedicada à Comunicação Organizacional e o aparecimento de cursos especializados (estes últimos fenómenos em meados do século XX).

Com este reconhecimento da necessidade (administrativa e promocional) da comunicação pelas organizações e da pertinência da pesquisa e ensino na área, iniciava-se um caminho que conduziria à aceitação da Comunicação Organizacional como um ramo científico de especialidade das Ciências da Comunicação. E, desde então, a Comunicação Organizacional foi empreendendo um caminho de desenvolvimento e afirmação que lhe permite ser hoje “uma sub-disciplina bem estabelecida dentro de um campo mais alargado que constituem os estudos de Comunicação, com todas as coisas que uma sub-disciplina precisa para reivindicar esse estatuto” (Cheney, 2007, p. 80). O campo apresenta um domínio de atividade próprio, um conjunto de trabalhos clássicos, uma narrativa comum, publicações especializadas, associações de profissionais e várias gerações de investigadores.

Contudo, convém salientar que o tema da comunicação nas organizações foi sendo objeto de estudo de investigadores que se colocaram em distintas disciplinas científicas – como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing – e não foi nunca um assunto exclusivo das Ciências da Comunicação. E, com o passar do tempo, estas proveniências distintas deram origem a processos de fragmentação disciplinar, criando grupos académicos diversos, dotados de elementos de diferenciação reconhecidos, assentes em tradições teóricas variadas, difundidos em revistas científicas próprias e espelhados em cursos de ensino superior com marcas particulares. Por isso, encontramos designações diversas quando procuramos informação sobre os estudos de comunicação nas organizações, tais como: Comunicação Corporativa, Comunicação de Marketing ou Comunicação de Negócio, entre outras.

O campo da Comunicação Organizacional é, no entanto, aquele que nos interessa nesta obra, constituindo a proposta enquadradora das Ciências da Comunicação para o estudo dos fenómenos de comunicação humana a ocorrer em empresas e instituições. O seu posicionamento sugere a aplicação das Teorias da Comunicação à análise dos atos comunicativos que acontecem em ambiente organizacional e que, por essa razão de contexto, apresentam características particulares que exigem um estudo especializado. Nesta medida, acreditamos (na linha de Deetz, 2001) que tal como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia são capazes de explicar os processos organizacionais, as Ciências da Comunicação também podem contribuir com um modo distinto de estudo das organizações. Esse modo distinto supõe o reconhecimento da 'organização comunicativa', ou a construção de um olhar sobre as organizações contemporâneas que faz realçar os processos de criação de sentido de entre todas as suas atividades. Se perguntarem a um investigador de Comunicação Organizacional o que vê quando olha uma organização, este responderá muito provavelmente que a sua visão privilegia os fluxos de comunicação a acontecerem em todos os sentidos e com os mais diversos propósitos, tal como um especialista em Contabilidade destacará os fluxos financeiros. A organização é comunicativamente constituída e é esse elemento nuclear que emerge na visão do 'comunicólogo'.

Como estabelecido pela *International Communication Association* (ICA, onde a Comunicação Organizacional constitui o maior grupo de pesquisa)², a disciplina de Comunicação Organizacional procura expandir a nossa compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar numa sociedade global. Articula conceitos e teorias para entender melhor esses processos, para desenvolver as ferramentas necessárias à sua investigação e para ajudar a implementar as práticas sociais que conduzam à sua melhoria. Graças a esta associação e ao papel da publicação mais icónica do campo, o *Management Communication Quarterly*, a disciplina (com origem nos EUA) tem vindo a internacionalizar-se pelo desenvolvimento de uma rede interdisciplinar de investigadores em todos os continentes e pelo crescente interesse nos processos de organização que são característicos de diferentes partes do globo. Do ponto de vista internacional, o campo da Comunicação Organizacional está, assim, em amplo crescimento.

Neste contexto, podemos sintetizar hoje os objetivos do campo do seguinte modo: (1º) fomentar a partilha de informação dentro da arena transdisciplinar dos estudos organizacionais; (2º) construir conhecimento

² Missão da secção de Comunicação Organizacional da ICA. Retirado de <http://community.icaahdq.org>

sobre as organizações; (3º) afirmar a importância da *lente comunicativa* sobre as organizações; e (4º) promover uma conversação com aqueles que definem e dirigem as empresas (inspirado em Cheney, 2007).

A Comunicação Organizacional nasceu, como vimos já, ao serviç o do negócio e da indústria. Por isso, a pesquisa na área começ o por se dedicar aos fluxos de informação e canais de comunicação na sua relação com a performance, principalmente em organizações do setor privado. Este percurso, sendo compreensível, deu origem àquilo que Redding (1979) identificou como um forte “enviesamento gerencialista”. E mesmo durante o sequente período interpretativo (com a Conferência Alta de 1981), onde foi marcante a emergência de temas humanistas (consistentes com as ideias do Movimento das Relações Humanas, 1930-1970), continuaram a existir preocupações com as questões da produtividade (Tompkins, 1984). Ainda assim, os anos 1980 marcaram uma viragem clara no caminho intelectual da Comunicação Organizacional com desenvolvimentos na epistemologia, na teoria, e nos temas de estudo, assim como nos g neros da escrita. Iniciavam-se as preocupações com o simbolismo organizacional e abria-se caminho para a emergência das abordagens críticas e pós-modernas ao universo menos controlado das organizações. Mas nada se perdeu neste processo histórico e atualmente o campo integra análises interpretativas e críticas, com estudos pós-modernos e de tradição pós-positivista.

Um aspeto que parece, ainda, consistente ao longo do tempo é o interesse dos estudiosos de Comunicação Organizacional pela abstração e pela argumentação teórica. Como mostrou Corman (2006), entre 2001 e 2006 apenas cerca de 10% dos estudos do campo apresentavam análises de comportamentos comunicativos reais, sendo que a restante produção científica se dedicava a conceções abstratas de atitudes, percepções, estruturas, normas, hegemonias, identidades, ou seja, abordagens residuais a temas da comunicação comportamental. Enquanto as pesquisas de outras áreas da mesma família científica, como a Comunicação de Negócio ou de Marketing, evoluíam de um modo mais aplicado.

A partir dos estudos da Comunicação Organizacional, contudo, o entendimento do universo organizacional   particular e muito rico. Talvez o seu traço diferenciador mais forte se deva a Karl Weick que introduziu a ideia de que organizar é essencialmente um fen meno de comunicação, afirmando que “a atividade de comunicação é a organização” (Weick, 1995, p. 75). Desta forma, Weick (1979) p s em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação (uma ideia clássica dos estudos da comunicação nas organizações e ainda presente em algumas das outras disciplinas que examinam o fen meno), sugerindo que as pesquisas na

área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão “constituição comunicativa das organizações” e na sua abreviatura CCO. Desde então, os investigadores da Comunicação Organizacional parecem cada vez mais interessados em alargar e redimensionar a perspetiva da CCO.

As organizações não podem mais ser vistas como objetos, entidades ou fatos sociais dentro dos quais a comunicação ocorre. As organizações são apresentadas, em vez disso, como realizações precárias e em curso, realizadas, experienciadas e identificadas principalmente - se não mesmo exclusivamente - nos processos de comunicação. (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clarck, 2011, p. 1149)

Continuando a analisar a perspetiva das Ciências da Comunicação sobre as organizações, relembramos outro ponto diferenciador: o pressuposto de que as relações organizacionais estão longe de acontecer em ambientes ordenados e racionais. Como referiu Weick, as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. E os atuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Nessa medida, o olhar da Comunicação Organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral, nos últimos anos.

Mas também é verdade que nem sempre o campo pensou dessa forma. Segundo a perspetiva da CCO, a comunicação deve organizar e criar a ordem da desordem potencial (Cooren, 2000). Esta preocupação com a ordem resulta aliás de uma herança sociológica, mas muitos têm argumentado que a *desorganização* e a *desordem* deveriam ter um papel mais central nas teorizações da disciplina: Law (1994, p. 249), por exemplo, alegou que os académicos da Comunicação Organizacional deveriam ser capazes de gerar melhores explicações para o problema da desordem e da desestabilização (como Cooper, 1990; Hassard, Kelemen & Cox, 2008). Se a comunicação tem muito de transformação de significados, então o estudo destes fenómenos deveria fazer parte da sua missão e a pesquisa deveria procurar não a eliminação das tensões, mas o reconhecimento das políticas, das relações de poder e da capacidade de inovação das organizações nesta matéria (Cooren et al., 2011).

Este entendimento constitui, aliás, o cerne da pesquisa em Comunicação Organizacional da atualidade, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade. Os seus investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. Deste modo, a sua pesquisa tem desafiado as noções económicas prevaletentes no mundo social e empresarial, chamando a atenção para estruturas alternativas, questões políticas, problemáticas de género, práticas culturais ou particularidades do comportamento coletivo. E esta preocupação com a própria organização humana é aquilo que distingue, em essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio.

Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente. (Taylor, 1993, p. 104)

As organizações são, por conseguinte, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “cola da organização”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos. E tal explica o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação “pobre”.

Nesta medida, usaremos aqui uma aceção lata de Comunicação Organizacional e capaz de integrar todos os componentes de um sistema de comunicação. Referimo-nos às expressões de comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal, intrapessoal, interpessoal, grupal e mediada. E assumiremos como relevantes todas as formas de comunicação passíveis de ser encontradas nas organizações, tais como: fala, ato, conversação, discurso, retórica, texto, narrativa, entre outros.

Essas opções formam o guia de estruturação desta obra que pretende analisar, de maneira aprofundada, o modo como a comunicação acontece

nas organizações pela sua combinação com dois fenómenos da *organização expressiva*. Esta última designação será usada ao longo do trabalho para classificar a *dimensão comunicativa e simbólica* das organizações – incluindo as manifestações de *cultura, identidade, marca, imagem, notoriedade e reputação*, enquanto pilares das atividades de significação organizacional – e foi pedida de empréstimo a Schultz, Hatch e Larsen na obra homónima *The Expressive Organization* (2000).

No cerne deste trabalho está, por conseguinte, o lado *expressivo* das organizações, do qual destacamos as variáveis da comunicação, da cultura e da imagem, mas sem nunca abandonar a relação com os outros fios sustentadores da *trama expressiva*. Este é um quadro de análise que nos parece pertinente, na medida em que entendemos que a “mente” das organizações (ou o mundo *expressivo*) e a sua “estrutura biológica” (as dimensões produtivas e administrativas) são interdependentes. Cremos que a cultura (identitária) funciona como um “estímulo emocionalmente competente” para desencadear, por via da comunicação, a “memória emocional” dos públicos ou a sua imagem (Damásio, 2000). E acreditamos que estes movimentos expressivos têm consequências na vida económica, produtiva e administrativa das organizações

Face ao exposto, definimos como objetivos desta publicação: (a) demonstrar o valor da abordagem comunicativa das organizações; (b) rever as fundações conceptuais, enquadramentos teóricos e métodos da investigação em Comunicação Organizacional; (c) encorajar os investigadores a olharem a Comunicação Organizacional através de novas lentes teóricas; e (d) articular as distintas perspetivas comunicativas sobre as organizações, sobre o processo de organizar e sobre a *expressividade organizacional* no interesse dos académicos da especialidade.

Trata-se, de resto, da publicação de parte do enquadramento teórico da tese de doutoramento em Ciências da Comunicação que foi defendida em 2008, e que analisou a *Organização Comunicativa*³.

³ Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 - 2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Braga: Universidade do Minho.