

CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O crescente interesse pelo tópico da Comunicação Organizacional resulta de uma tomada de consciência alargada sobre a sua influência nas duas dimensões clássicas do desempenho organizacional: a interna, no contexto da qual é fundamental cuidar da relação com e entre os trabalhadores; e a externa, que exige a gestão dessa relação com clientes, fornecedores, financiadores, Estado, meios de comunicação social e outros públicos relevantes. Este reconhecimento tem, de resto, acontecido a diferentes níveis e pela mão de diversos atores, sobretudo desde o século XIX.

As grandes multinacionais foram responsáveis pela propagação de modelos de comunicação “de sucesso” (como a Procter & Gamble, a IBM, ou a Coca-Cola, desde inícios do século XX), o universo político contribuiu para o desenvolvimento das técnicas de propaganda aplicadas posteriormente à Publicidade comercial e às Relações Públicas (são conhecidos os exemplos percursores dos Presidentes americanos Thomas Jefferson [1801-1809], Theodore Roosevelt [1901-1909] ou Dwight Eisenhower [1953-1961], que apresentaram preocupações inovadoras no âmbito da comunicação governamental, ou do político alemão e Ministro da Propaganda da Alemanha Nazi Joseph Goebbels [1933 a 1945] que demonstrou grande conhecimento do método persuasivo), as instituições não lucrativas testaram formas de comunicação de influência e prestígio (lembramos o caso de sucesso da Cruz Vermelha Internacional), as universidades introduziram cursos especializados em comunicação das organizações (refira-se a título de exemplo que a Universidade de Boston foi pioneira na abertura de um curso de Relações Públicas, em 1947), as investigações científicas trouxeram provas da relação entre a comunicação e o desempenho organizacional (Charles Redding, por muitos considerado o “pai” da Comunicação Organizacional [1914-1994] procurou explicar como a comunicação podia

afetar positivamente as organizações, em diversas pesquisas ao longo do tempo), e por fim as associações profissionais ajudaram à institucionalização de uma prática profissional (como a *Public Relations Society of America*, em 1947, e o Institute of Public Relations em 1948). E toda esta composição de fatores e agentes conduziram ao reconhecimento da “organização comunicativa” e do valor do estudo e da gestão dessa entidade.

Como refere Tsoukas (2011), uma organização, como um império, é parcialmente uma ficção e a sua gestão é um enorme desafio administrativo que resulta de uma certa improvisação coletiva para dar ordem à multiplicidade e heterogeneidade. Cabendo à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo.

Vejamos, então, como se caracteriza e qual o percurso desta disciplina científica que encontra na sociedade um conjunto de atividades profissionais que dão vida às suas preocupações e conhecimentos.

1. A DISCIPLINA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Falar de uma organização é falar de comunicação... Estes podem ser, talvez, dois aspetos da mesma coisa. (Dennis Mumby, 1994, p. x)

A emergência da disciplina de Comunicação Organizacional é relativamente recente (se comparada com áreas científicas clássicas), já que os registos históricos situam a sua constituição por volta de 1940, nos Estados Unidos da América. Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação. A procura da autonomia disciplinar passou por várias fases, como descreveremos neste capítulo, e nasceu de pesquisas que se propunham estudar as necessidades e apetências comunicativas das organizações com o propósito de auxiliar a performance económica. Estas investigações deram lugar a entendimentos funcionalistas sobre o papel da comunicação nas organizações e a estudos marcadamente quantitativos (1940-1950). O grande salto na conceptualização do campo acabou por acontecer com o aparecimento das Teorias Sistémicas sobre a organização, que atribuíram à comunicação um lugar fundamental.

Os “teóricos sistémicos”, como Katz e Kanh (1966), defenderam que as organizações deviam ser pensadas como *sistemas abertos* e que o comportamento dos seus membros precisava de ser analisado num contexto

coletivo. Tal entendimento vinha contrastar com as perspectivas anteriores, que se concentravam, quase exclusivamente, na análise da psicologia individual e das relações interpessoais dos membros das organizações. Os estudos clássicos revelavam um entendimento mecanicista da comunicação e das relações laborais, enquanto a perspectiva dos *sistemas abertos* propunha que as organizações fossem analisadas como construções coletivas de cariz psicológico, social e simbólico.

Katz e Kanh (1966), em particular, defenderam que as organizações se fundam em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Trata-se de um entendimento que foi partilhado por outros autores, como Weick (1979) que afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. Weick (1979) lembrou, aliás, que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*.

A partir de argumentações desta natureza, a comunicação começou a ser vista como “*a organização*”, ou seja, como um fenómeno que faz parte da essência de organizar (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001, p. 100). Esse entendimento vinha pôr em causa a conceção clássica da comunicação nas organizações como *contentora* de fluxos de informação, e sugeria que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que esta desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Nessa altura, emergiu uma nova linha de pensamento nas pesquisas de Comunicação Organizacional, cuja orientação foi bem resumida por Tompkins (1984) quando afirmou que a comunicação *constitui a organização*, ou como explicaram mais tarde McPhee e Zaug (2001) quando afirmaram que a organização é um efeito da comunicação e não *algo que a precede*.

Nascia, assim, uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional defensora da natureza comunicativa das organizações, que ficou conhecida pela afirmação da “constituição comunicativa das organizações” (no original “*communicative constitution of organisations*”) e pela sigla CCO. Esta perspectiva tem vindo a ser desenvolvido por três escolas de pensamento diferenciadas – a Escola de Montreal (com Cooren, Taylor ou van Every), o Modelo de Quatro Fluxos (com McPhee & Zaug, entre outros; assente na teoria da estruturação de Guiddens) e a Teoria dos

Sistemas Sociais de Luhmann (Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor, 2014). Não obstante os seus pontos de divergência, os proponentes desta perspetiva concordam com a ideia de que, sendo a realidade um fenómeno socialmente construído, as organizações se criam e desenvolvem pelas práticas de comunicação. Desta forma, aproximam os estudos de Comunicação dos estudos das Organizações, numa perspetiva holística, integrada e enriquecedora.

Graças ao trabalho destas escolas, a CCO tem vindo a afirmar-se como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações. E em todas essas dimensões se supõe que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior (ver por exemplo: Browning, 1992; Browning, Sitkin, Sutcliffe, Obstfeld & Greene, 2000; Cooren, 2000; Cooren & Taylor, 1997, 1999; Cooren, Taylor & Van Every, 2006; Fairhurst, 1993; Fairhurst & Putnam, 2004; Kuhn & Ashcraft, 2003; McPhee & Zaug, 2000; Putnam & Fairhurst, 2001; Putnam, Phillips & Chapman, 1996; Stohl, 1997; Taylor, 1993, 1995, 2000; Taylor & Cooren, 1997; Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996; Taylor & Van Every, 2000; Van Every & Taylor, 1998; citados em Putnam & Nicotera, 2009).

Constituem premissas desta corrente de pesquisa (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011): (1º) que os académicos da CCO estudam os eventos comunicativos – ou seja, consideram a linguagem e o discurso importantes, mas defendem ser necessário dar atenção aos acontecimentos de interação que produzem a realidade organizacional; (2º) que os académicos da CCO são muito inclusivos no que se refere ao conceito de comunicação (organizacional) adotado – já que consideram os textos, as falas, as conversações, entre outras formas de expressão organizacional; (3º) que os académicos da CCO reconhecem a natureza co-construída e co-orientada da comunicação (organizacional) – não esquecendo que qualquer performance é tanto o produto do seu agente como das pessoas que a interpretam; (4º) que os académicos da CCO defendem que *quem* ou *o que age* são sempre questões em aberto – já que a estratégia, a visão e a missão organizacionais são objeto de debate em diferentes contextos e isso contribui para os eventos comunicativos, perdendo-se a noção da origem; (5º) que os académicos da CCO nunca deixam o domínio dos eventos comunicativos – ainda que tal possa parecer uma “prisão epistemológica”, a verdade é que é necessário olhar “para dentro” da comunicação (as falas, os edifícios, as estratégias, os corpos, as conversações, os documentos, os

exercícios de poder e outros modos plurais da existência da comunicação); e (6°) que os acadêmicos da CCO não favorecem nem a organização, nem as formas de organizar – pois estudam quer as formas como as pessoas se organizam, quer como vivem e se reproduzem nessas atividades.

Ora, esta abordagem essencialista da comunicação nas organizações foi muito importante na afirmação disciplinar do campo. Atualmente é partilhada por um importante núcleo de investigadores desta área científica, que, tal como Kreps (1990), acreditam que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. Este autor argumenta que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Por seu lado, Fisher (1993) salienta a dimensão cultural da comunicação, ao definir a Comunicação Organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Já Putman e Poole (2008), na mesma linha de pensamento, sugerem uma definição ampla, enquanto processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular. E Christensen e Cornelissen (2011) identificam como traço distintivo do campo o reconhecimento, o estudo e a valorização das múltiplas vozes que caracterizam a *polifonia* das organizações, no seu seio e na relação com o exterior.

Mas porque existe um número infindável de outras definições da disciplina – que, como sugere Deetz (2001), identificam um conjunto claro de fronteiras e justificam o nosso olhar sobre as coisas que nos interessam, ao mesmo tempo que nos fazem excluir outros aspetos e dimensões - seguiremos o pensamento orientador deste autor que identificou três possibilidades de olhar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira (1) entende a Comunicação Organizacional como *uma especialidade dos departamentos ou agências*. E trata-se de uma definição que nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. Estes temas foram importantes na história dos estudos de Comunicação Organizacional e são ainda referidos, com muita frequência, nas revistas da especialidade (Krone, Jablin & Putnam, 1987; Putnam & Cheney, 1983; Redding & Tompkins, 1988, entre outros). Mas outros autores preferem (2) *perspetivar a comunicação organizacional como um fenómeno particular que tem lugar no*

seio das organizações, à semelhança de outros como os de origem económica ou política. Face a este entendimento, esses autores sugerem as abordagens interdisciplinares com incursões pela Gestão, os Recursos Humanos ou o Marketing. E, por último, temos os investigadores que compreendem a Comunicação Organizacional como (3) *uma forma de descrever e explicar as organizações*. Para os defensores desta ideia, o propósito da investigação na área é produzir uma *teoria da comunicação sobre as organizações*.

Nesta publicação, usaremos, como referencial teórico, a definição apresentada por Dennis Mumby, que vê a Comunicação Organizacional como “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (2001, p. 586). Veremos, agora, como se desenvolveram as diferentes perspetivas no campo da Comunicação Organizacional, ao longo dos tempos.

2. A GÉNESE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

... a história da humanidade é a história de organizar; o que por sua vez é atingido pela comunicação. (Eisenberg Goodall Jr, 2004, p. 19)

Embora alguns autores sugiram que o estudo da comunicação nas organizações data da antiguidade (ver Allen et al. 1993), a génese da disciplina como campo académico identificável parece localizar-se entre 1940 e 1950 (Putnam & Cheney, 1983; Redding, 1985; Redding & Tompkins, 1988; Taylor et al., 2001; Jablin & Putnam, 2001). Taylor et al. (2001) referiram que as raízes conceptuais da área podem ser encontradas na teoria retórica clássica, nas teorias das relações humanas, e nas primeiras teorias organizacionais e de gestão. Estes autores consideraram, ainda, que várias outras disciplinas contribuíram significativamente para o nascimento do campo, como a Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, a Ciência Política, a Sociolinguística, a Sociologia, a Retórica e, até, a Crítica Literária. Tal leva-nos a considerar que o percurso da Comunicação Organizacional está marcado por uma herança diversa, recebida de muitas disciplinas científicas, que cunham o atual “estado da arte”.

EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

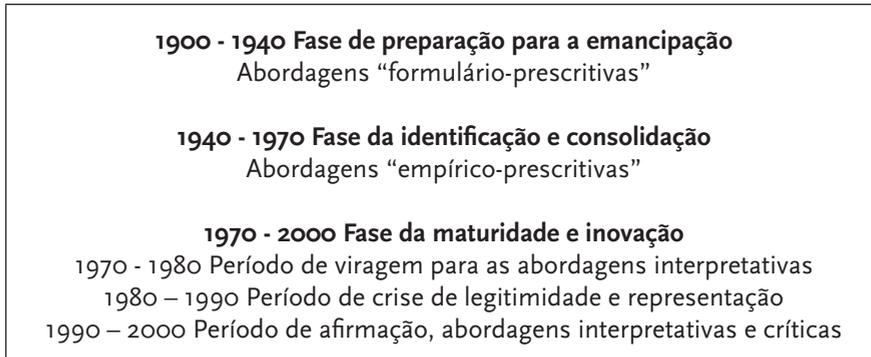


Figura 1: Quadro-síntese dos períodos históricos de evolução da Comunicação Organizacional

Redding e Tompkins (1988), procurando sistematizar o percurso de afirmação da Comunicação Organizacional enquanto disciplina científica autónoma, segmentaram o seu desenvolvimento em três períodos (ver quadro 1). O primeiro desses períodos situa-se entre 1900 e 1940 e corresponde ao *momento da preparação para a emancipação*, tendo sido dominado pelos estudos sobre as competências comunicativas. A segunda fase aconteceu entre 1940 e 1970 e foi designada de *momento da identificação e consolidação*, estando marcada pelo aparecimento das publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Neste período podemos identificar, ainda, dois acontecimentos de relevo: o reconhecimento académico da área em 1959, e a realização da primeira conferência especializada, no ano de 1967 em Hunstville – Alabama (EUA), que permitiu a produção de uma revisão sobre a pesquisa realizada. Por último, temos o *momento da maturidade e inovação*, a partir de 1970, marcado pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo.

A cada um destes momentos correspondem temas e metodologias de investigação diferenciados. Assim, de 1900 a 1970 as pesquisas centraram-se nas questões da *eficiência organizacional*, para treino e prescrição das competências comunicativas, e estudaram o *processo comunicativo* em contexto organizacional, os *canais de comunicação*, a *comunicação superior-subordinado*, o *clima organizacional* e as *redes informais*. Redding e Tompkins (1988) designaram o período temporal de 1900 a 1940 de “formulário-prescritivo”, pela pretensão que as pesquisas tinham de encontrar fórmulas de sucesso, e classificaram o momento de 1940 a 1970 de

“empírico-prescritivo”, pela aplicação da metodologia de estudos de caso com objetivos de prescrição para os gestores.

Durante esta fase, a pesquisa em Comunicação Organizacional adotou, primordialmente, os modelos positivistas e os investigadores procuraram posicionar-se como observadores neutros do fenómeno comunicativo. O uso de métodos quantitativos, variáveis de análise e testes hipotético-dedutivos, suportados por abordagens mecanicistas, psicológicas e sistémicas tornaram-se comuns.

De 1970 a 1980 assistimos a um *período de viragem* na investigação em Comunicação Organizacional pela integração das dimensões simbólicas e expressivas na análise das organizações, com crescentes abordagens à questão da *cultura organizacional* (Taylor & Trujillo, 2001). A cultura era um tópico estudado pelos sociólogos há várias décadas, mas só nesta altura surgiu nos estudos em gestão, que influenciaram as investigações em Comunicação Organizacional. Um momento marcante deste período foi a realização da *Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional*, em Alta – Utah (EUA, 1981). A *cultura organizacional* e o *simbolismo* tornaram-se o terceiro tópico mais frequente nas revistas da especialidade, só antecedido das *relações interpessoais*, *competências* e *estratégias comunicativas*. Os métodos qualitativos de pesquisa foram introduzidos como alternativa às abordagens quantitativas, enquanto se procurava demonstrar o seu grau de confiança e validade.

Entre 1980 e 1990, a Comunicação Organizacional passou por um *período de crise de legitimidade e representação*, face à aplicação das teorias críticas ao seu domínio (Taylor & Trujillo, 2001). Essas teorias sugeriam que a comunicação nas organizações era dominada por interesses de poder e propósitos de controlo e puseram em causa as representações clássicas das suas funções. Trata-se, de resto, de uma abordagem teórica com influência transversal nas Ciências Sociais, e que se caracterizou pelas críticas à racionalidade, ao consumo, ao capitalismo, ao racismo, ao imperialismo e outros fenómenos dominadores. Ainda assim, a disciplina de Comunicação Organizacional conseguiu superar as dificuldades, e a teoria crítica passou a constituir uma forma de discurso sobre a comunicação nas organizações, a par com outras tendências.

A partir de 1990, a fase foi classificada como o *período de afirmação*, acompanhando os últimos desafios que se impunham ao campo, e que Taylor e Trujillo (2001) identificaram, como: a teoria crítica, o feminismo, os estudos étnicos e o pós-modernismo. Trata-se de abordagens teóricas ou domínios de análise de eleição da investigação em Comunicação Organizacional que se confirmaram nos últimos anos.

O quadro atual da pesquisa na área reflete, portanto, todo este percurso histórico, que está particularmente marcado pelo movimento interpretativo de meados do século XX. Depois do período positivista, e a partir de 1970, as abordagens interpretativas ao fenómeno da comunicação nas organizações enriqueceram a área, tornando os seus trabalhos menos prescritivos e mais analíticos. Nessa altura, o quadro de investigação passou a caracterizar-se pela coexistência de vários discursos teóricos e metodologias de pesquisa. Trata-se de um panorama que Redding e Tompkins (1988) resumiram, identificando três tendências na investigação em Comunicação Organizacional, a partir de 1970: a *abordagem modernista*, que emergiu de um repensar das posições positivistas anteriores, mas manteve o pressuposto de que as organizações são algo natural e objetivo, pelo que passíveis de previsão e controlo; a *abordagem naturalista ou interpretativa*, que considera que as organizações são, pelo contrário, formas subjetivas, socialmente construídas pelos seus membros; e a *abordagem crítica*, que analisa os processos sociais e comunicativos que criam condições à emergência da hegemonia nas organizações, por se tratar de um fenómeno marcante da capacidade humana de organizar. A pesquisa atual no campo é, por conseguinte, o resultado de uma herança histórica rica e interdisciplinar, que aprofundaremos de seguida.

3. OS PRINCIPAIS QUADROS DE INVESTIGAÇÃO

O nosso campo académico está no centro do inquérito sócio-científico e humanístico, e está, também, na raiz da vida social e no coração da mudança social. (Cynthia Stohl, 2004, p. 283)

O PERÍODO POSITIVISTA

Como se conclui de uma leitura histórica, os estudos iniciais sobre a comunicação nas organizações recorreram ao modelo de investigação positivista, que predominava na pesquisa científica de finais do século XIX e princípios do século XX. Os estudos positivistas das organizações inspiraram-se no positivismo filosófico, que conheceu uma afirmação sem precedentes com Augusto Comte (1798-1857). Este positivismo clássico privilegiava a observação dos fenómenos, a recolha de dados empíricos e a produção de teorias formais, como meio de gerar conhecimento sobre o mundo físico e social. Trata-se de pressupostos de um positivismo lógico

que foram amplamente defendidos pelo denominado “Círculo de Viena” (1920-1930). Referimo-nos a um grupo de investigadores que defendia, sem cedências, o princípio da verificação e que se tornou numa referência para a tendência positivista. A capacidade de verificação tornou-se, assim, um postulado fundamental na construção do conhecimento científico.

A visão positiva da necessidade de verificação foi, então, adotada pelas Ciências Sociais, com pensadores como Talcott Parsons ou Robert Merton. Esta tendência acabou por atingir a análise organizacional onde se adotaram os princípios positivistas durante quase meio século, com autores como Malinowski, Radcliffe-Brown ou Selznick. Com esta influência, as investigações na área foram conduzidas para a medição dos fenómenos, a análise das variáveis e os *designs* hipotético-dedutivos.

A influência desta tendência científica na pesquisa em Comunicação Organizacional é, também, historicamente visível. A tradição positivista orientou os primeiros estudos do campo, que, como referem Redding e Tompkins (1988), se concentraram na análise das questões da *eficiência comunicativa*, com objetivos de prescrição para as empresas. Entre 1900 e 1970, as metodologias usadas foram essencialmente de cariz quantitativo, procurando o investigador colocar-se como observador neutro dos fenómenos. Os estudos realizados nessas décadas centraram-se em temas como a *comunicação superior-subordinado*, as *redes emergentes de comunicação e canais*, e os *componentes do clima organizacional* (como atestam os trabalhos de Tompkins, 1967; Redding, 1972 e Jablin, 1978, citados em Tompkins & Wanca-Thibault, 2002). Trata-se de quadros de investigação que privilegiam o estudo do *processo comunicativo* e da sua relação com a *eficiência organizacional*, numa visão funcionalista dos fenómenos. Apesar das críticas que hoje lhe são feitas, estes estudos revelaram-se fundamentais para o reconhecimento e afirmação da área, que exigia a identificação de um método próprio.

Por volta da década de 1960, a perspetiva positivista entrou, no entanto, em declínio. Nessa época, surgiram novas argumentações que levantavam dúvidas sobre os postulados do “realismo ontológico, da objetividade epistemológica e da axiologia livre de valores” (Miller, 2000) típicos do positivismo clássico. As novas teorias sugeriam que as observações eram inevitavelmente influenciadas pela posição teórica do investigador, o que abalava o principal argumento dos positivistas, a objetividade absoluta, e punha em causa o método da comprovação pelos sentidos. Estas movimentações intelectuais deram origem a modelos alternativos da investigação em Comunicação Organizacional, que se constituíram como as perspetivas interpretativa e crítica.

O MOVIMENTO INTERPRETATIVO

Na década de 1970, o positivismo estava já “quase morto” (Miller, 2000) e a investigação em Comunicação Organizacional iniciou uma viragem fundamental. Em 1981, um grupo relevante de investigadores reuniu-se em Alta, nos Estados Unidos da América, para procurar alternativas ao modelo positivista e chamar a atenção para duas perspetivas científicas emergentes, a interpretativa e a crítica. Várias razões estiveram na origem desta mudança de paradigma. Por um lado, era notória a insatisfação de muitos com os métodos prevaletentes na área e a sua visão restritiva dos dados empíricos. E, por outro lado, crescia a preocupação em distanciar a pesquisa em Comunicação Organizacional dos estudos em gestão, na procura de uma identidade autónoma. As propostas interpretativa e crítica pareciam encerrar o potencial de resposta a estas exigências.

Segundo Taylor et al. (2001), o modelo interpretativo emergiu nos estudos organizacionais a partir de incursões por áreas disciplinares alternativas como a fenomenologia (de Husserl, 1964, 1976; e Heidegger, 1962), o estruturalismo (de Saussure, 1915, 1966) ou, mais especificamente, a semiótica. O estruturalismo e a semiótica floresceram nos anos 1960, e o seu impacto no *interpretativismo* foi imediato, pelas mãos de Foucault (1969, 1972) e Derrida (1976, 1988). Estas influências justificam a opção dos estudos organizacionais interpretativos pelos temas da pesquisa etnográfica, da retórica, da narrativa, da teoria crítica e das abordagens feministas. Trata-se de tendências que atingiram o campo de investigação em Comunicação Organizacional, que se abriu a novos assuntos, novas metodologias e novos enquadramentos teóricos. A viragem, na década de 1980, trouxe à disciplina maior riqueza conceptual e metodológica, que se reflete nos quadros de investigação contemporâneos.

OS MODELOS CONTEMPORÂNEOS

Esta perspetiva histórica permite-nos entender melhor o quadro conceptual que encontramos atualmente na disciplina de Comunicação Organizacional, agora como campo científico autónomo e responsável pelo estudo dos fenómenos comunicativos em contexto organizacional. Desse quadro fazem parte vários paradigmas e metodologias que apontam caminhos diferenciados para o estudo deste objeto. Os trabalhos de Putnam e Cheney (1983), Krone et al. (1987), Redding e Tompkins (1988), Conrad (1994), Conrad e Haynes (2000), Deetz (2001), Heide, Johansson e Simonsson (2005), Monge e Poole (2008) procuraram catalogar essa

multiplicidade e sugeriram uma organização segundo mapas conceituais ou *clusters* de investigação.

Destacaremos a caracterização desenvolvida por Deetz (2001), no seguimento do trabalho de Burrell e Morgan (1979), pela importância que lhe foi atribuída no campo. Segundo este autor, um olhar contemporâneo sobre os programas de pesquisa alternativos em Comunicação Organizacional permite-nos concluir da existência de quatro protótipos de discursos ou de quatro abordagens de pesquisa: a normativa, a interpretativa, a crítica e a pós-moderna.

A abordagem designada de *normativa*, por Deetz (2001), corresponde à tendência que Philips (1987, citado em Miller, 2000) denominou de pós-positivismo. Ou seja, é uma tendência de pesquisa com origem na tradição positivista da emergência disciplinar, mas que se opõe atualmente aos pressupostos da verdade absoluta, da dependência da observação e do caminho sequencial de acumulação do saber. Mantendo, no entanto, como percurso o realismo, a objetividade e o objetivo de livre-inquérito. Ou seja, alguns investigadores em Comunicação Organizacional continuam a fazer pesquisa segundo uma tradição que teve origem no positivismo clássico, com o propósito de encontrarem explicações causais para as regularidades observadas no mundo físico e social. Apesar de terem posto do lado algumas das premissas clássicas que se revelaram falsas ou inatingíveis.

Deetz denominou esta abordagem metodológica de *normativa* porque se centra na regularidade e normalização dos fenómenos comunicativos, com objetivos prescritivos. Trata-se, por isso, de uma pesquisa descrita como funcionalista, que usa a tradicional análise de variáveis e busca generalizações nos fenómenos observados. A organização é tratada como um objeto criado para fins instrumentais e a investigação em comunicação tem propósitos de desenvolvimento social e económico, numa lógica de mercado. Ou seja, os objetivos da pesquisa centram-se na resolução de problemas de ineficiência ou desordem comunicativa e organizacional, procurando-se os benefícios da possibilidade de previsão e controlo.

A maior parte da investigação classificada de *normativa* discute a comunicação primariamente em termos de “informação”, e as necessidades informativas dominam as suas preocupações. As teorias da transferência de informação e da persuasão são predominantes, e orientam-se para a análise dos *processos de influência e lealdade*. Alguns dos tópicos de estudo debruçam-se sobre a *relação superior-subordinado*, a *análise das redes*, o *poder* ou as *relações com os públicos*. E os relatórios de pesquisa usam uma narrativa predominantemente técnica e científica.

Estas abordagens normativas da comunicação podem assumir três formas básicas, cada uma com objetivos e pressupostos diferenciados. Certos estudos normativos procuram as leis gerais de funcionamento da comunicação nas organizações, como demonstram os trabalhos de Burrell e Morgan (1979), Jablin (1979), Sullivan e Taylor (1991), Sias e Jablin (1995) ou Infante, Anderson, Martin, Herington & Kim, (1993). Outras investigações partem da teoria geral dos sistemas e consideram a que comunicação é um elemento central ao processo de organizar, como os estudos de Weick (1979), Everett (1994) ou Monge et al. (1992). E outras pesquisas examinam o desenvolvimento das competências comunicativas, como sugerem os trabalhos de Grunig e Hunt (1984), Sprague, (1992), Eisenberg e Goodhall (1993) ou Argyris (1994) (citados em Deetz, 2001).

A outra tendência de investigação apontada por Deetz (2001) é a *interpretativa*. De forma sumária, podemos dizer que esta se propõe descobrir os sentidos intra-subjetivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social (Cheney, 2000). Segundo o autor, os estudos interpretativos valorizam a realidade social e cultural que representa uma organização, e recorrem com frequência a metáforas sociais e de comunidade. O objetivo expresso de muitas das suas pesquisas é mostrar como realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias. Por isso, os seus autores preocupam-se com a salvaguarda de valores e práticas comuns, enquanto fontes de harmonia das comunidades, e procuram resolver problemas de falta de sentido ou de legitimidade.

A investigação dita interpretativa caracteriza-se, também, pelo uso das metodologias qualitativas e de narrativas românticas, procurando a vida interior de homens e organizações. Tal é o caso dos estudos centrados na cultura organizacional, que examinam as crenças e valores dos membros e a sua relação com a harmonia geral. O interesse dos estudos interpretativos pelos processos comunicativos vai, neste contexto, para além do sentido da transmissão. A comunicação é considerada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais, e a análise interpretativa olha o simbolismo, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos, os rituais e outras manifestações simbólicas (Morgan, 1997).

A pesquisa interpretativa recorre com frequência ao estudo de casos e à observação prolongada de fenómenos em contexto real. Como métodos de recolha de dados, esta orientação científica usa preferencialmente a observação participante, as entrevistas em profundidade e o contacto

pessoal. Alguns estudos de comunicação que foram catalogados de interpretativos são os trabalhos de Pacanowsky e O'Donnell – Trujillo (1982), Poole e McPhee (1983), Smith e Eisenberg (1987), Trujillo (1987), Goodhall (1990), Manning (1992), Bastien, McPhee e Bolton (1995), Geist (1995) ou Smith e Turner (1995) (citados em Deetz, 2001).

Não obstante o amplo reconhecimento conseguido por este discurso organizacional, desde meados de 1980 que um grupo de investigadores, precisamente do domínio interpretativo, começou a pôr em causa alguns dos seus pressupostos. Referimo-nos, por exemplo, ao princípio de cultura organizacional unificada, que parecia colidir com a realidade de muitas organizações atuais onde impera a fragmentação, a tensão e o conflito. Perante críticas desta natureza, o trabalho em Comunicação Organizacional foi-se movendo para uma esfera mais crítica, e que procura atender às questões da fragmentação do sentido organizacional e da intenção hegemónica de muitas ações de comunicação.

A Teoria Crítica tornou-se, deste modo, numa perspetiva operante na pesquisa em Comunicação Organizacional a partir dos anos 1990. O termo *teoria crítica* designa a tradição de investigação social derivada das filosofias Hegeliana e Marxista, e mais contemporaneamente Neo-Marxista e da Escola de Frankfurt. A abordagem *crítica* nos estudos organizacionais dedica-se à análise das dinâmicas de poder e das questões políticas em contexto organizacional (Mumby, 2000). Os investigadores desta tendência veem as organizações como criações histórico-sociais, que se desenvolvem em contextos de lutas e relações de poder possibilitadas pela comunicação. As organizações são descritas como locais políticos, onde se debatem permanentemente questões de *hegemonia* e *assimetria*. Neste contexto, as distorções e rotinas comunicativas são entendidas como formas de exercício do poder, que produzem efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e geram conflitos organizacionais. Ou seja, o pensamento crítico entende que todas as organizações estão sujeitas a significativas perdas e ineficiência por via de certas formas de comunicativas de poder e dominação. Por isso, a teoria crítica defende que a comunicação, o poder e as organizações são “fenómenos interdependentes e co-construídos” (Mumby, 2000, p. 586).

Segundo Deetz (2001), o discurso crítico procura também, através da metáfora política, resolver alguns problemas de dominação e consentimento organizacional. Ou seja, as discussões sobre as questões da dominação presentes nas organizações teriam, na verdade, objetivos terapêuticos. Como afirma o autor:

O objetivo central da teoria crítica na comunicação organizacional tem sido criar uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação, e em que todos os membros podem contribuir igualmente para produzir sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e conduzam ao desenvolvimento progressivo de todos. (Deetz, 2001, p. 26)

Um número considerável dos seus estudos empíricos dedicou-se à análise da forma como os atores sociais constroem as identidades organizacionais, simultaneamente constringendo e possibilitando, debilitando e fortalecendo. Os investigadores procuraram examinar, por exemplo, o processo de comunicação diário através do qual se constroem sentidos e identidades (Mumby, 2000). Neste processo, destacou-se o papel das ideologias e sua influência no comportamento dos membros das organizações. E, para além destas questões, os teóricos da abordagem crítica têm-se dedicado ao estudo de certos grupos particulares, como as mulheres ou os trabalhadores.

A teoria crítica rejeita o método positivista de pesquisa, argumentando que este procura a objetividade e secundariza os contextos culturais e históricos das organizações. Mas os seus investigadores censuram, também, as abordagens interpretativas por considerarem que servem a racionalidade da gestão dominante. Contudo, a larga maioria das pesquisas críticas usou métodos qualitativos de recolha de dados semelhantes aos estudos interpretativos, como a observação participante ou as entrevistas, embora propondo modelos diferenciados de abordagem dos resultados. O objetivo da sua análise parece ser a exposição e crítica do processo pelo qual uma organização produz e reproduz uma certa estrutura de poder. Na verdade, é condição da análise crítica fazer emergir as estruturas de poder e sugerir meios de mudança (Taylor & Trujillo, 2001).

Esta tendência observou-se nos estudos da Comunicação Organizacional com os trabalhos de Collinson (1992), Deetz (1992) e Mumby (1988, 1989), por exemplo. Nestas pesquisas, os investigadores procuraram explicar a dinâmica dos processos discursivos que fazem emergir “espontaneamente” as estruturas de sentido e identidade nas organizações. E descobriram a presença de certos mecanismos comunicativos de controlo de sentido, como a dominação ideológica, o fechamento discursivo e a distorção sistemática da comunicação (Deetz, 2001).

Por último, temos a abordagem *dialógica* ou *pós-moderna* nos estudos em Comunicação Organizacional (Deetz, 2001). Trata-se de uma perspetiva crítica que ganhou, igualmente, visibilidade na literatura organizacional dos

anos 1990. O pós-modernismo é uma perspectiva de pesquisa filosófica com origem em França, a partir dos trabalhos de Bourdieu, Derrida, Lyotard, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Guattari, Laclau e Mouffe, entre outros.

Tal como a perspectiva crítica, os estudos ditos dialógicos preocupam-se com a assimetria e dominação no processo de decisão organizacional, mas evitam a predefinição de grupos e tipos de dominação. Pelo contrário, procuram estudar os indivíduos marginalizados e os micro-processos de poder e resistência. A dominação é entendida como situacional, sem lugar nem origem, e a identidade é tomada como plural e dinâmica. Neste sentido, podemos dizer que a abordagem pós-moderna se afasta das narrativas globais, procurando resolver problemas de marginalidade e supressão de conflito. Os estudos pós-modernos pretendem mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional. Em vez de uma agenda política ativa e ideais utópicos, a atenção da investigação centra-se numa contínua transformação do mundo, pela reconversão dos indivíduos marginalizados.

Segundo Deetz (2001) há sete temas de eleição desta tendência. A *centralidade do discurso*, pelo papel atribuído à linguagem nos processos de construção social. A *fragmentação das identidades*, ilustradora da defesa de uma autonomia individual na produção de significados. A *crítica da filosofia da presença*, com ênfase no entendimento de uma natureza construída das pessoas e da realidade. A *perda das fundações e das macro-narrativas*, que argumenta contra os sistemas teóricos de larga escala, como o Marxismo ou o funcionalismo. A *ligação poder/conhecimento*, centrada no estudo da produção de conhecimento e verdade em sistemas de dominação. A *hiper-realidade*, que enfatiza a natureza “hiperreal” do mundo contemporâneo e o papel dos média e das tecnologias da informação. E, por último, a *pesquisa como resistência*, pelo papel atribuído à investigação em processos de mudança e na enunciação de realidades escondidas.

Segundo Taylor e Trujillo (2001), no que diz respeito à metodologia usada pelos estudos pós-modernos, encontramos duas tendências: uma que defende as vantagens do uso das meta-análises de documentos organizacionais e de textos de pesquisa organizacional; enquanto outra sugere o recurso a métodos de pesquisa empírica. Alguns dos investigadores que fazem pesquisa com estas metodologias, em temas que catalogamos como pós-modernistas, são: Hawes (1991); Martin (1990), Calas e Smircich (1991), Mumby e Putnam (1992), Knights (1992), Burrell, (1988), Baker e Cheney (1994), Ashcraft (1998) e Hassard e Parker (1993) (citados em Deetz, 2001).

MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE INVESTIGAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

<p>ABORDAGEM NORMATIVA Pós-positivista Prescritiva Quantitativa</p>	<p>ABORDAGEM INTERPRETATIVA Simbólica Unificadora Qualitativa</p>
<p>ABORDAGEM CRÍTICA Política Terapêutica Qualitativa</p>	<p>ABORDAGEM PÓS-MODERNA Filosófica Reformadora Qualitativa</p>

Figura 2: Tipologia de Deetz (2001)

Contudo, apesar desta proposta organizadora dos estudos de Comunicação Organizacional de Deetz (2001) – muito centrada nos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico, e herdeira de Burrell e Morgan (1979); que classificaram a teoria social nas perspectivas funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical) – ser apoiada por muitos outros autores, não é a única. Embora seja, talvez, a mais consensual.

Nessa medida, podemos referir outros exemplos de olhares sobre os estudos de Comunicação Organizacional, construídos a partir desta matriz comum. Putnam (1982), por exemplo, propôs a consideração de quatro perspectivas na análise da comunicação nas organizações: a mecânica, a psicológica, a interpretativa e a de interação de sistemas. Daniels, Spiker e Papa (1997) apontaram três modelos históricos: o tradicional, o interpretativo e o crítico. Monge e Contractor (2003) trabalharam a abordagem das redes para se referirem aos estudos de comunicação centrados na análise da teia de relações entre pessoas, departamentos e divisões de uma organização. E Mumby (2013) salientou, para além das quatro tendências clássicas, a linha feminista dos estudos de Comunicação Organizacional. Já Eisenberg e Goodall (2001) organizaram a campo em cinco paradigmas: transferência de informação, processo transnacional, estratégia de controlo, equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição, e esforço de diálogo. E Monge e Poole (2008) referem-se à emergência das perspectivas ecológica/evolucionista e do discurso, que oferecem uma base teórica para a análise do desenvolvimento do discurso entre as populações organizacionais.

Há ainda autores que organizam os estudos de Comunicação Organizacional segundo escolas de pensamento nacionais ou regionais. Neste

contexto, surgem com destaque as escolas dos Estados Unidos (com Redding) e do Canadá (ou Escola de Montreal, com Taylor). E, embora seja difícil falar de uma escola europeia, pois as tendências são múltiplas no continente, podemos referir produções científicas particulares a acontecer no Reino Unido (como Moloney), na Alemanha (como Zerfass), na Holanda (como van Riel), em França (como Moingeon) e em Espanha (como Marín). Já na América Latina, surgiram escolas de pensamento muito influenciadas pelas tradições dos EUA, com destaque para o Brasil (com Kunsch) e o Chile (com Garrido). Refira-se, ainda, que a tradição de pesquisa no continente americano é marcada pelos estudos de gestão, enquanto a pesquisa europeia emerge de uma corrente mais humanista. Ainda que estas considerações não coloquem em causa o panorama de evolução traçado anteriormente e que acabou por atingir os diferentes continentes.

OS TEMAS DOMINANTES

Para além desta catalogação das tendências presentes na investigação e discurso da Comunicação Organizacional contemporânea, que constituem verdadeiros sumários sobre o “estado da arte”, existem ainda outros estudos sobre os tópicos mais investigados. Trata-se de trabalhos de compilação e organização dos temas mais explorados na área e publicados nas revistas da especialidade. De entre os estudos mais notados são de referir as propostas de Tompkins (1967; 1984), Redding, (1972), Jablin (1978), Putnam e Cheney (1985), Redding e Tompkins (1988), Jublin, Putnam, Roberts e Portes (1987), Goldhaber e Barnett (1988), Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers (1991), Allen, Gotcher e Seibert (1993), e Putnam, Philips e Chapman (1996) (citados em Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). E mais recentemente, Jablin e Putnam (2001), Jones, Watson, Gardner e Gallois (2004), May (2006), Broadfoot et al. (2008) ou Zorn e Townsley (2008).

Salientamos o trabalho de Allen et al. (1993) sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade, entre 1980 e 1991. Neste estudo, os autores referem-se a 17 áreas de análise no domínio da comunicação nas organizações: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional.

Putnam, Philips e Chapman (1996), por seu lado, desenvolveram aquela que é considerada como a revisão mais original da evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional. Na tentativa de organizarem os discursos produzidos no domínio, identificaram 7 *clusters* metafóricos: (1) *conduta*, (2) *lente*, (3) *ligação*, (4) *desempenho*, (5) *símbolo*, (6) *voz* e (7) *discurso*. A metáfora da *conduta* identifica os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação. A ideia da *lente* caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema perceptual que monitoriza o ambiente, filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente. O *cluster* da *ligação* representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contacto organizacional. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena ações e interações sociais. A metáfora do *símbolo* é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem atividades interpretativas. A *voz* designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização. E, por fim, o *cluster* do *discurso* integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, géneros e outras manifestações discursivas.

No sentido de completar a informação mencionada, procedemos a uma breve análise às mais recentes publicações da revista com maior reconhecimento na área – o *Management Communication Quarterly* (Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro, 2014). Tal permitiu-nos verificar que entre os principais temas estudados se encontram os seguintes assuntos: o desenvolvimento de teoria em Comunicação Organizacional; os processos de mudança organizacional; a identidade e os sistemas de identificação organizacional; a estruturação; e a construção de sentido.

Esta análise dos temas mais estudados pela investigação em Comunicação Organizacional permite-nos, pois, constatar que a evolução da disciplina se fez pela integração de novos assuntos, como a *linguagem*, a *cultura* e o *simbolismo*, face a uma tradição marcada pelo estudo das *competências comunicativas*. Embora permaneçam as preocupações iniciais de melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativa, política e crítica. Tal leva-nos a sugerir que o futuro da Comunicação Organizacional, à semelhança do seu percurso passado, implicará a convivência de vários métodos, teorias ecléticas e pressupostos diferenciados.

Em 1989, Charles Redding, um nome incontornável do estudo da comunicação nas organizações, afirmava numa conferência que para adivinhar o futuro devemos conhecer o passado (Buzzanell e Stohl, 1999). Inspirados nesta ideia, diríamos que o caminho próximo da Comunicação Organizacional passará pelo desenvolvimento de novas perspetivas sobre velhos problemas associados à comunicação e às organizações (como Tompkins e Wanca-Thibault, 2001). Embora com questões e metodologias reformuladas, a investigação não poderá deixar de estar associada às áreas tradicionais, ou ao seu “núcleo central” nas palavras de Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987). Desse núcleo fazem parte tópicos como: a comunicação superior-subordinado, as redes e estruturas de comunicação, as estratégias, os fluxos de informação e a participação nas tomadas de decisão, os filtros e distorção das mensagens, os canais de comunicação e o processamento de *feedback*.

Embora se adivinhe a consolidação de algumas linhas de investigação inovadoras. A *análise das formas organizacionais* parece constituir uma área de estudo com grandes potencialidades, ao problematizar a própria noção de *organização* e ao colocar a comunicação no cerne das interações de participação. As *tecnologias, a virtualidade ou o ciberespaço* sugeriram como dimensões a explorar, porquanto abrem novas preocupações e oportunidades à comunicação nas organizações. Por outro lado, o tema da *relação organização-ambiente* foi-se afirmando como uma zona de interesse crescente, já que as fronteiras organizacionais são cada vez mais indistintas e permeáveis em resultado das pressões da globalização, da emergência das redes de comunicação e da afirmação de formas democráticas de participação e tomada de decisão (Mumby & Stohl, 1996; Taylor et al., 2001; Taylor & Trujillo, 2001). E, por último, salientamos a *dimensão estratégica* da Comunicação Organizacional (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007), com menos tradição no campo (porque mais ligada ao lado gestor da Comunicação Corporativa), mas cujo desenvolvimento parece útil na análise dos modos de funcionar das práticas de comunicação nas organizações. E todos estes temas parecem constituir possibilidades para o futuro da Comunicação Organizacional.

Ashcraft e Allen (2003) sugerem também desenvolvimentos da Comunicação Organizacional, no século XXI, para os campos político, social, legal, ambiental ou tecnológico, na medida da relação intrínseca das organizações com a sociedade, a cultura e a comunicação. E chamaram a atenção para a necessidade dos seus académicos se dedicarem à análise das práticas de comunicação levadas a cabo por grupo marginalizados dentro

das empresas/instituições, discutindo questões de desigualdade, discriminação, poder ou dominação, no âmbito do gênero ou classe social. Abordagens críticas, menos fortes num campo que se dedicou mais à questão de consenso e homogeneidade durante o percurso de afirmação.

Por seu lado, Jones et al. (2004), identificaram seis desafios para o campo (alguns deles já referidos anteriormente): (1) inovar na teoria e na metodologia, nomeadamente através de uma aposta maior nos estudos em contexto real; (2) trabalhar a questão da ética, discutindo a responsabilidade social e empresarial das organizações e os padrões éticos da comunicação; (3) evoluir dos estudos de nível micro e interpessoal para os de nível macro, abrindo-se a questões como a comunicação externa ou a mudança organizacional (que sendo estudados, não têm sido preocupações nucleares do campo); (4) analisar novas estruturas organizacionais e a influência das novas tecnologias na comunicação, pois as teorias que explicam a comunicação face a face dificilmente decifram os processos mediados pela tecnologia; (5) estudar a comunicação em processos de mudança, já que as suas diferentes fases exigem intervenções diversas; e (6) explorar a diversidade e os aspetos intergrupais da comunicação, com grande influência nas dinâmicas organizacionais.

Revelada a história da disciplina, vejamos, agora, o que torna a Comunicação Organizacional distinta de outros campos que estudam, de igual modo, a comunicação em contexto empresarial e institucional.

4. A POLIFONIA DOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Quem estuda a Comunicação Organizacional escolhe participar numa comunidade discursiva particular. (Eisenberg & Goodall Jr, 2004, p. 54)

Como afirmaram Eisenberg e Goodhall Jr (2004), escolher o campo da Comunicação Organizacional como contexto científico de partida significa colocarmo-nos num certo quadro teórico-metodológico. Tal quadro, cuja história e domínio de investigação foram descritos anteriormente, distancia-se de outras abordagens à comunicação nas empresas e instituições, com origem em domínios científicos distintos. Na realidade, são conhecidas, também, as perspetivas da Comunicação de Marketing, da Comunicação de Gestão, da Comunicação de Negócio, da Comunicação Corporativa, da Comunicação Estratégica e das Relações Públicas. Outras formas de olhar os fenómenos de comunicação nas organizações, que lembraremos de seguida.

A Comunicação Organizacional constitui um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações (Ruão, 2008). Já a Comunicação de Marketing, com origem visível na área do Marketing, centra-se na comunicação de informação persuasiva sobre produtos/serviços/marcas, particularmente junto dos consumidores (Keller, 2001). Quanto à dita Comunicação de Gestão nasceu nos estudos de Gestão de Empresas, e atende à interação entre os gestores sénior e os grupos internos e externos; servindo de suporte à autoridade e à cooperação (Smeltzer, 1996). Por seu lado, a Comunicação de Negócio centra-se na ideia de troca voluntária de bens ou serviços, cuja transação torna necessária uma comunicação comercial especializada (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996). Já a Comunicação Corporativa estuda e advoga a gestão controlada e integrada da comunicação nas organizações, por via do alinhamento de símbolos e mensagens, para que esta apresente uma voz consistente em diferentes mercados e para diferentes audiências (van Riel, 1995; Christensen & Cornelisson, 2011). Depois, temos a Comunicação Estratégica que nos propõe uma análise aprofundada da aplicação intencional da comunicação tendo em vista o cumprimento da missão da organização, enquanto ator social (Hallahan, et al., 2007). E não podemos deixar de referir as Relações Públicas enquanto área de estudo e de profissionalização que entende a comunicação nas organizações como um modo de promover a manter relações mutuamente benéficas com os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso (Cutlip, Center & Broom, 1994). Exploremos, agora, cada uma destas áreas em profundidade.

As disciplinas enunciadas estabeleceram-se ao longo do século XX, através de percursos muito particulares. Como referido, a Comunicação Organizacional nasceu nos anos 1940, no contexto dos Estudos Organizacionais e da pesquisa em Ciências da Comunicação. Na verdade, graças à influência dos Estudos Organizacionais, que colocavam gradualmente a comunicação no cerne da análise do comportamento organizacional (a partir dos entendimentos, primeiro, da Teoria Clássica – com Weber [1909/1949], Fayol [1916/1949] e Taylor [1911] - e, depois, da Escola das Relações Humanas – com Mayo [1933], Barnard [1938], MacGregor [1960] ou Likert [1961]), bem como aos contributos dos estudos sobre a Comunicação de Massas (nascidos nas escolas de Jornalismo e Ciência Política, com Lasswell [1927], Berelson e Lazarsfeld [1944]) que forçavam a emancipação dos estudos de comunicação, a *Comunicação Organizacional* foi ganhando

forma e pertinência científica e profissional. E por volta de meados do século surgem os primeiros estudos especializados (com Charles Redding, por exemplo), que se centravam nas práticas de comunicação a acontecer em contexto organizacional a partir do enquadramento das Ciências da Comunicação.

Atualmente, a comunidade científica da Comunicação Organizacional tem os seus meios de divulgação próprios, como a reconhecida revista *Management Communication Quarterly*, e eventos internacionais de referência, como os organizados pela *International Communication Association (ICA)*, pelo *European Group of Organization Scholars (EGOS)* e pela *European Communication Research and Education Association (ECREA)*. Nestes contextos, podemos encontrar os trabalhos do conjunto de investigadores mais importantes do campo, como: Charles Conrad, Charles Redding, Cynthia Stohl, Dennis Mumby, Eric Eisenberg François Coreen, Fredric Jablin, Gail Fairhurst, George Cheney, James Taylor, Linda Putnam, Philip Tompkins e Stanley Deetz, entre outros (Oliveira & Ruão, 2014).

Contudo, em paralelo com estes desenvolvimentos (sobretudo científicos), assistimos a transformações na vida empresarial que viriam a influenciar a academia também. A primeira metade do século XX caracterizou-se pelo aumento de produtos no mercado (fruto das duas revoluções industriais) e pela urbanização crescente, que levaram as empresas a descobrir a importância de comunicar com propósitos comerciais, abrindo caminho para o nascimento do Marketing – uma filosofia de gestão orientada para responder às necessidades de mercados e consumidores. Nessa altura, nasceram os primeiros departamentos de marketing e, com estes, a *Comunicação de Marketing*¹, que procurava escoar os produtos (muitos deles produzidos, agora, em massa) por via de ações persuasivas. Na década de 1950, a Publicidade atingia a sua década de ouro, tornando-se na técnica privilegiada da comunicação de marketing. Em simultâneo com o desenvolvimento comercial, a Comunicação de Marketing torna-se uma disciplina científica e surgem algumas obras de referência (como *A prática da administração* de Peter Drucker, em 1954, ou o *Basic Marketing: A managerial approach* de Jerome McCarthy, de 1960).

Presentemente, a Comunicação de Marketing é um campo estabelecido nas escolas de gestão e as suas pesquisas são apresentadas em publicações especializadas, como o *Journal of Marketing Communication*, o

¹ A Comunicação de Marketing foi identificada como parte de um composto de gestão designado de *marketing mix* - ou conjunto de variáveis passíveis de serem controladas pela empresa para influenciar a procura no mercado - e que integrava o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Journal of Integrated Marketing Communications, o *Journal of Advertising*, ou o *Journal of Advertising Research*. Os seus temas de eleição são, ainda, debatidos em fóruns organizados pelas seguintes associações (académicas e profissionais) da especialidade: a *American Marketing Association*, o *Marketing Science Institute*, a *American Academy of Advertising*, ou a *European Marketing Academy*. Estes espaços de publicação e debate tornaram conhecidos autores como: Don Schultz, Esther Thorson, Jeri Moore, Julie Edell, Kevin Lane Keller, Larry Percy, Robert Lauterborn, Sandra Moriarty, Stanley Tannenbaum e Tom Duncan. Trata-se de professores de universidades americanas, que exercem também (na sua maioria) a atividade de consultores de comunicação em empresas e instituições.

Ainda, por volta dos anos 1950 (lembramos), assistimos à adaptação da Teoria Geral dos Sistemas (nascida na Biologia) às Ciências Sociais (com teóricos como March & Simon, 1958, e Katz & Kahn, 1966), trazendo uma outra orientação à comunicação nas organizações, que passa a ser pensada agora como uma competência ao serviço da gestão para o comando e controlo das atividades e dos seus membros. Esta comunicação deveria ser preparada a vários níveis: entre as partes do sistema - a comunicação interna - e entre este e o meio ambiente - a comunicação externa. Internamente, a comunicação geraria a troca de informações, permitindo a coordenação das atividades, e externamente, a organização recolheria informações sobre o meio ambiente, oportunidades e ameaças. Com esta evolução de pensamento, nascia a perspetiva disciplinar da *Comunicação de Gestão*.

Os autores deste campo defendem uma abordagem funcional da comunicação, entendendo este processo como um meio para atingir um fim, ou seja, olham a comunicação como uma área de apoio às decisões de gestão, privilegiando a análise interna da organização. Como exemplo de meios de comunicação de suporte à gestão temos: os memorandos, as reuniões, as entrevistas e as apresentações. Estas caracterizam os fluxos de comunicação *top-down*, *bottom-up* e horizontais, que acontecem nas organizações, e promovem a troca de informações e sentidos pelos canais formais e informais, permitindo aos gestores atingirem os seus objetivos (Bell & Martin, 2008). No cerne das preocupações da área, está o pressuposto de que sem uma comunicação eficiente a gestão não pode funcionar, como admitido pelo prémio Nobel de Economia (de 1978), Herbert Simon que, em 1976, considerou a comunicação essencial às organizações pela sua influência na qualidade das tomadas de decisão.

Estas ideias foram sendo partilhadas num conjunto de publicações especializadas, como o *Journal of Communication Management*, o *Journal for*

Applied Management Communication Research, ou mesmo o *Management Communication Quarterly*, que nasceu nesta abordagem disciplinar para evoluir posteriormente para a Comunicação Organizacional (Koschmann, 2012). Brian Hawkins, Dale Level, Frank Byker, Frank Cespedes, James Surchan, Janice Glad, Jeannette Gilsdorf, Kristen Bell De Tienne, Linda Micheli, P. C. Feingold, Paul Preston, Paul Timm, Steven Golen, Thomas Raymond, William Galle e sobretudo Larry Smeltzer, constituem os nomes que marcam a história do campo. Mas outros autores contribuíram para o pensamento na área como Peter Drucker ou Henry Mintzberg.

Contudo, ainda em 2008, Bell e Martin se referiam à dificuldade de afirmação deste campo, pela fraca teorização e confusão com as outras disciplinas que lhe são próximas (como a Comunicação Organizacional e a Comunicação de Negócio). A produção acadêmica dos últimos anos parece, de resto, escassa e as associações científicas e profissionais de referência são partilhadas com outras tendências. Bell e Martin (2008) citaram a *Association for Business Communication* e a *International Academy of Business and Public Administration Disciplines*.

Quanto à designada *Comunicação de Negócio*, estabeleceu-se de forma definitiva na segunda metade do século XX. Sobretudo depois de 1969, ano em que foi criada a *American Business Communication Association*, a partir de uma associação de professores de “escrita de negócio”. Os seus autores definiram como preocupação central da área, o estudo das competências pragmáticas da comunicação envolvidas nas operações de transação comercial (Argenti, 1996; Reinsch, 1996).

O paradigma da Comunicação de Negócio acabou por se desenvolver no seio de várias outras associações, como *The Better Letters*, a *National Association of Teachers of Advertising* e a *National Association of Teachers of Marketing*, por volta de 1917, bem como após a criação, em 1936, da *Association of College Teachers of Business Writing*. Mais tarde, em 1967, esta última alterou o seu nome para *American Business Communication Association* e em 1985 deu-se a internacionalização com a criação da *Association for Business Communication*. Constitui preocupação central desta área de investigação o estudo das competências pragmáticas da comunicação envolvidas nas operações de transação comercial (Reinsch, 1996). A Comunicação de Negócio centra-se, pois, na ideia de que a troca voluntária de bens ou serviços torna necessária uma comunicação comercial especializada. Esta área apresenta uma perspetiva pragmática e utilitária e dedica-se ao estudo da linguagem económico-financeira, de que os relatórios de contas ou os balanços constituem um exemplo (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996).

A questão da existência de uma metateoria no campo continua a ser bastante discutida, bem como o seu estatuto de *ciência prática* (Reinsch, 1996). Por outro lado, trata-se de um paradigma com forte influência da linguística aplicada. Os seus conceitos centrais são a comunicação no local de trabalho, a linguagem empresarial, a política da linguagem ou as línguas francas. Aborda ainda assuntos como a correspondência de negócios, reuniões e atas, negociação, géneros, comunicação intercultural e globalização. A *Teoria Linguística da Cortesia*, de Brown e Levinson (1987), constitui um exemplo da produção no campo.

Acadêmicos de destaque na Comunicação de Negócio são, entre outros, Anne Kankaaranta, Anne-Marie Bülow, Francesca Bargiela-Chiappini, Geert Jacobs, Katie Locker, Leena Louhiala-Salminen e Mirja Liisa Charles. Os investigadores deste paradigma encontram-se na conferência anual da *Association for Business Communication* (ABC), para além de partilharem experiências nas conferências regionais, como a *ABC Europe*, que teve início em Helsínquia em 1999. Os representantes desta perspetiva publicam no *Business Communication Quarterly*, no *International Journal of Business Communication* e no *Journal of Business and Technical Communication* (Oliveira & Ruão, 2014).

Deste modo, existem atualmente quatro áreas de estudo dedicadas à comunicação nas empresas e instituições que defendem pertinência e autonomia disciplinar. Mas, como Reinsh e Reinsh (1996), acreditamos que estas constituem diferentes contributos das escolas da Comunicação, da Sociologia e de Gestão para o estudo de um mesmo fenómeno, ainda que enfatizando assuntos e dimensões diferenciadas. A disparidade entre as suas investigações fez, no entanto, crescer a argumentação à volta da necessidade de harmonização destas diferentes tendências, de modo a evitar as consequências de uma pesquisa e de uma pragmática fragmentadas e inconsistentes (van Riel, 1995; Argenti, 1996; Balmer e Gray, 1999; Brun, 2002; Balmer e Greyser, 2004). E foi uma linha de entendimento desta natureza que deu origem à perspetiva da **Comunicação Integrada** (Caywood, Schultz & Wang, 1991).

A “odisseia da integração” da comunicação (numa expressão de Balmer e Greyser, 2004) surgiu na década de 1950 pelas mãos do Marketing, mas só nos anos 1990 se tornou numa sólida tendência da literatura científica. Sob a pragmática designação de IMC (*integrated marketing communication*), apareceu em várias obras dessa época (como o conhecido livro homónimo de Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, de 1993) e propunha a “unificação de todas as ferramentas de comunicação de marketing,

de forma a enviar às audiências mensagens consistentes e persuasivas, no sentido de promover os propósitos da empresa” (Burnett & Moriarty, 1998, p. 14). A IMC acabou por se tornar num conceito e numa proposta de planeamento comunicativo com ampla aceitação entre os teóricos e os profissionais da comunicação (sobretudo da Comunicação de Marketing).

Num mesmo esforço de concertação de visões sobre o fenómeno comunicacional nas empresas e instituições, e insatisfeito com algumas limitações apresentadas pela noção de *comunicação integrada* (muito dependente do pensamento de Marketing), van Riel (1995) foi recuperar o conceito de *Comunicação Corporativa*, surgido nos anos 1970 nos estudos de administração e economia. A designação parece ser usada pelo autor (de resto na linha com a tradição Europeia) por referência à palavra “corpus” do Latim, que significa “corpo” e sugere uma relação com a ideia do todo (embora na tradição Americana o termo “corporação” signifique uma organização na forma de empresa). O autor propunha, portanto, a integração e a alinhamento da comunicação, pela consideração da totalidade das mensagens organizacionais, numa perspetiva de construção de imagem e melhoramento da performance de negócio. E defendia a consideração não só das empresas (isto é, organizações com propósitos lucrativos), mas igualmente das instituições não lucrativas e governamentais.

A Comunicação Corporativa constitui, assim, por um lado, uma filosofia sobre a importância da consideração de todas as formas de comunicação a acontecer nas organizações, como um todo coerente; e por outro lado, uma orientação, também pragmática, sobre a pertinência da gestão de todas as formas conscientes de comunicação, interna e externa, de modo tão eficiente e eficaz quanto possível, no sentido da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos dos quais a organização depende (van Riel, 1995). O conceito sugere que toda a filosofia comunicacional e políticas de implantação devem ser dirigidas pelo triângulo *estratégia – identidade – imagem*. Estes constituiriam os “common starting points” (CSP’s), ou valores centrais que devem orientar a atividade de comunicação. Trata-se de áreas relevantes, identificadas por van Riel (1995, 1997, 2004), e definidas por todas as partes internas empenhadas na comunicação, derivando da própria estratégia da empresa, da identidade real e desejada, bem como da imagem. Estes três “pontos de partida comuns” funcionarão como eixos de articulação da comunicação nas organizações, na procura de coerência e globalidade; face à multiplicidade teórica, mas também à variedade de públicos, canais e mensagens que caracterizam as organizações contemporâneas.

São embaixadoras desta corrente de pensamento a, já referida, teoria de Cees van Riel (mas também de Manfred Bruhn e Joep Cornelissen), com exemplificativa da escola Europeia, e a Teoria da Comunicação Corporativa de Paul Argenti, representativa da perspectiva americana. A teoria de Argenti (2003) considera a Comunicação Corporativa como uma área funcional da gestão, na qual os conceitos de identidade, imagem e reputação são pilares principais.

Estes últimos conceitos tornaram-se, aliás, fundamentais do paradigma da Comunicação Corporativa, enquanto guias para a integração da comunicação (inspirando-se na teoria dos *stakeholders* de Edward Freeman, 2010). A noção de identidade foi amplamente discutida por Hatch e Schultz (2000), sugerindo que deveríamos acolher os entendimentos oferecidos pelas escolas da *identidade organizacional* e da *identidade corporativa*, numa formulação única que fizesse sentido em todos os níveis de análise organizacional. Já Cornelissen (2004) defendeu a distinção entre ambos os conceitos, sendo que a *identidade corporativa* seria a definição institucional apresentada pelos *stakeholders* e a *identidade organizacional* o padrão de significado e de produção de sentido dos indivíduos dentro da organização. Quanto aos conceitos de imagem e reputação, encontraram em Gray, Balmer ou Fombrun alguns dos seus principais expoentes, sendo muito dependentes da visão externa (ainda que não exclusivamente).

Os investigadores da Comunicação Corporativa publicam no *Corporate Communications: An international Journal*, no *Communication Management Quarterly* e no *Journal of Strategic Communication* (embora, consideremos os dois últimos como um híbrido entre as RP e a Comunicação Corporativa). Os académicos a trabalhar neste paradigma encontram-se na *The Academics International Corporate and Marketing Communications Conference*, na *Conference on Corporate Communication* organizada pela *Corporate Communication International*. Ansgar Zerfass, Cees van Riel, Charles Fombrun, David Bernstein, Finn Frandsen, George Fombrun, Joep Cornelissen, Lars Thøger Christensen, Manfred Bruhn, Michael Goodman, Paul Argenti, Philip Kitchen, Timothy Coombs e Winni Johansen, são alguns dos mais reputados investigadores do campo (Oliveira & Ruão, 2014).

Ainda nesta linha de exploração das fronteiras do campos científicos preocupados com os fenómenos de comunicação a acontecer nas organizações, não podemos deixar de referir as *Relações Públicas* (RP) pela sua intersecção permanente com as esferas da Comunicação Organizacional, da Comunicação Corporativa ou a Comunicação de Marketing. Trata-se de

uma área que muito se tem desenvolvido nos últimos 20 anos e cujo conceito é, cada vez mais, usado como chapéu para um conjunto de atividades de gestão da comunicação nas organizações.

Na verdade, de meados do século XIX até meados do século XX, a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das Relações Públicas, que deveriam desenvolver ações com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social. Trata-se de uma interpretação que se ia estabelecendo também na academia pelas mãos das escolas de Ciências da Comunicação, que foram criando programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo.

O paradigma científico das Relações Públicas está, até hoje, marcado pelo trabalho de James Grunig e pela sua *Teoria da Excelência* (1985, 1992), apesar da origem da escola americana ser anterior a esta referência. Na verdade, data do início do século XX, com as reflexões de Edward Bernays, Ivy Lee e John Hill. E desde Bernays (1923) que as Relações Públicas têm procurado desenvolver bases científicas para o seu trabalho, a partir do campo das Ciências Sociais, tentando contrariar a “falta de respeito geral por parte da academia” (Cheney & Christensen, 2001, p. 168) e os preconceitos sociais que lhe foram associados.

Várias são as definições avançadas para o campo, mas se olharmos para as propostas de Jefkins (1993), de Cutlip et al. (1994), de Grunig e Hunt (1984) ou do *Manifesto de Bled* (van Ruler & Vercic, 2002) (por exemplo) destacam-se as seguintes dimensões: as RP constituem uma atividade de gestão da comunicação da organização, de gestão de relacionamentos com os públicos e de gestão da esfera pública. Daqui se pode concluir que a comunicação não constitui a única fundação das Relações Públicas, também envolvida na gestão estratégica das relações com os públicos (com o apoio das ciências económicas e empresariais) e na construção de um espaço público (onde mede forças com os media). Aliás, Ihlen e Ruler (2007) identificam três aproximações teóricas que têm sido desenvolvidas para as RP: a orientação para o produto, a orientação para o marketing e a orientação para a sociedade.

Mas o paradigma dominante da pesquisa em Relações Públicas tem sido orientado para o estudo dos efeitos estratégicos da comunicação, assentando em abordagens sociológicas, a maior parte das vezes a partir de aproximações à teoria dos sistemas e a perspectivas funcionalistas. Contudo, já no final do séc. XX, as obras *Public Relations I e II* de Carl Botan e Vincent Hazleton (em 1989) atestam o aparecimento de trabalhos dirigidos ao desenvolvimento de teoria no campo, e a edição de Heath e Toth (1992),

Rhetorical and critical approaches to Public Relations, marca a chegada da perspectiva crítica às RP. E já em 2000, o livro *Radical PR*, de Jackie L'Etang e Magda Pieczka, dá início à escola crítica Europeia (Oliveira & Ruão, 2014).

Os académicos mais reconhecidos são, nomeadamente: Anne Gregory, Ansgar Zerfass, Carl Botan, David Dozier, David Mckie, Glen Cameron, Günter Bentele, Jackie L'Etang, James Grunig, Larissa Grunig, Magda Pieczka, Margarida Kunsch, Maureen Taylor, Robert Heath, Susanne Holmström e Timothy Coombs. As revistas especializadas mais populares deste campo de estudo são: a *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, o *Public Relations Inquiry* e o *Communication Management Quarterly* (que consideramos ser um híbrido entre RP e Comunicação Corporativa). Quanto às conferências anuais, podemos referir os eventos da *International Communication Association (ICA)*, da *National Communication Association (USA)*, a *International Public Relations Research Conference (IPRRC)*, da *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* e da *European Communication Research and Education Association (ECREA)*. Também existem associações profissionais internacionais como a *Public Relations Society of América (PRSA)*, a *International Association of Business Communicators (IABC)* e a *Association of Communication Directors (Europe)* (Oliveira & Ruão, 2014).

Face ao exposto, entendemos as Relações Públicas como uma disciplina implicada na promoção de relações benéficas entre as organizações e os seus públicos, através do estudo do processo de comunicação pelo qual essas relações emergem. Produzindo, pois, um conhecimento orientado para determinadas práticas comunicativas especializadas (como a gestão de crises, a assessoria de imprensa, as relações com a comunidade, as relações com os investidores, ou os *public affairs*) e dirigidas para os resultados. Nessa medida, trata-se de uma disciplina norteada pelo cumprimento de objetivos de *performance*, fundamental à gestão e capaz de ser integrada nas atividades de Comunicação Organizacional, Corporativa ou de Marketing, esses sim campos mais latos e com racionais distintos (Ruão et al., 2014).

Esta passagem pelas Relações Públicas chama a atenção para a dimensão estratégica da comunicação nas organizações, cujo interesse profissional e de pesquisa tem crescido nos últimos anos, conduzindo mesmo à emergência de uma nova disciplina. Referimo-nos à **Comunicação Estratégica**, um campo que estuda o uso que as organizações fazem da comunicação planeada, controlada e persuasiva com vista à prossecução dos seus objetivos empresariais e/ou sociais (Hallahan et al., 2007). Trata-se de uma

expressão que foi sendo usada na literatura ao longo do tempo (como um termo abrangente que incluía as práticas de relações públicas, de publicidade ou de marketing), mas que só recentemente se assumiu como um olhar particular sobre o fenómeno da comunicação organizacional.

Segundo Argenti, Howell e Beck (2005, p. 83), estuda a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”. Ou dito de outra forma, a Comunicação Estratégica coloca a “influência propositada” no centro dos objetivos da comunicação das organizações, como a forma adequada destas cumprirem a sua missão, incluindo no seu campo o estudo da comunicação com os *stakeholders*, da comunicação da mudança, da comunicação participativa e outras análises complexas do ambiente organizacional.

Contudo, e apesar do assinalável desenvolvimento desta perspetiva nos últimos anos, podemos ainda considerá-la como uma área de conhecimento que se encontra num estágio *pré-científico* (Popper, 1965). Mas que, pela importância que vem assumindo na prática empresarial, no ensino das Ciências da Comunicação e na pesquisa científica, julgamos oportuno realçar nesta análise dos estudos da comunicação institucional e empresarial. Até porque estamos em crer que se tornará numa forte tendência para os próximos anos.

Sendo uma área bastante nova e em emergência, a Comunicação Estratégica luta pelo desenvolvimento e aceitação de uma identidade diferenciadora (Sandhu, 2009). Para isso, tem recorrido a disciplinas vizinhas na procura de um paradigma teórico de referência e de metodologias de investigação aplicáveis a uma análise assente na ideia da gestão estratégica da comunicação. E o resultado tem sido o desenvolvimento de um enquadramento multidisciplinar, fortemente influenciado pelas Ciências Sociais, por um lado, e pelos modelos racionalistas da gestão estratégica, por outro (Grunig & Repper, 1992; Vercic & Grunig, 2000). Embora também encontremos nesta disciplina alguns nichos de visões interpretativas (Ihlen & van Ruler, 2007), críticas (L’Etang, 2008; Tyma, 2008) ou retóricas (Hartelius & Browning, 2008; Heath & Frandsen, 2008) que procuram superar a predominante perspetiva funcional (citados em Sandhu, 2009). Além de encontrarmos algumas vozes que reclamam a necessidade da disciplina não se afastar dos estudos de comunicação, apesar da vocação interdisciplinar.

Assim, enquanto a pesquisa em Comunicação Organizacional examina, genericamente, os vários processos de interação em que os membros da organização estão envolvidos, e a Comunicação Corporativa trabalha no alinhamento das mensagens para os diferentes públicos, a Comunicação

Estratégica olha a organização como um ator social que age para se promover a si próprio, aos seus produtos, às suas causas e aos movimentos sociais a que se associa, através das ações intencionais dos seus líderes, colaboradores e profissionais de comunicação. Constituem atividades de Comunicação Estratégica, isto é, atividades de comunicação intencionais e orientadas para atingir a missão organizacional: a identificação de atores-chave, a definição de objetivos estratégicos, o planeamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da comunicação.

Este conjunto de ideias tem sido trabalhado na literatura da especialidade, onde se destacam nomes como: Benita Steyn, Betteke van Ruler, Carl Botan, Dejan Verčič, Derina Holtzhausen, Kirk Hallahan, Krishnamurthy Sriramesh, Paul Argenti ou Swaran Sandhu. E as suas publicações especializadas são: o *Strategic Communication Management International* e o *Journal of Strategic Communication*.

Apesar de tudo o que foi referido anteriormente, lembramos que estas catalogações são meras construções sociais que organizam a produção científica sobre a comunicação nas organizações. E embora o que esteja em causa nesta publicação seja a visão da Comunicação Organizacional sobre o mundo empresarial e institucional, manter-nos-emos atentos a todas as disciplinas referidas e evocaremos os seus conceitos e pesquisas sempre que nos ajudarem a entender melhor o mundo. Como Corman e Poole (2000) parece-nos que os desencontros disciplinares e paradigmáticos podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propomo-nos visitar o paradigma da Comunicação Organizacional, mas numa perspetiva multidisciplinar.

“Ninguém argumenta que deveríamos estar livres de desacordos, mas o conflito crónico é cansativo e desagradável. Degrada a qualidade do nosso trabalho”, lembrou sabiamente Corman (2000, p. 7).

No processo de definição de qualquer disciplina, como é o caso da Comunicação Organizacional, a identidade parece ser construída pelo confronto com a diferença, mas igualmente pela identificação com pares. E a *comunicação corporativa, de marketing, de gestão, de negócio, das relações públicas ou estratégica* constituem parte da sua “família” científica (Reardon, 1996).

Embora estas últimas abordagens encerrem perspetivas muito próprias sobre a comunicação nas organizações, que não se aproximam, de forma tão imediata, do nosso modo de ver o fenómeno. Trata-se de visões essencialmente instrumentais, de controlo e ordem, de eficiência e racionalidade, que marcaram a emergência da modernidade. E as organizações

pós-modernas estão longe de ser e de viver em ambientes tão ordenados e racionais quanto supõem essas perspectivas.

Na verdade, concordamos que um traço distintivo dos estudos de Comunicação Organizacional é o facto destes reconhecerem, examinarem e valorizarem as múltiplas vozes – intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e pessoais; formais e informais; individuais e institucionais; ambíguas e coerentes; tensas e alinhadas; interorganizacionais e de redes; entre outras - que caracterizam a *polifonia* das organizações, no seu seio e na relação com o exterior. E esse traço permite-lhe demarcar-se de outros campos, além de corresponder ao olhar das Ciências da Comunicação sobre sociedade e o mundo em que vivemos.

Este olhar tem sido, aliás, defendido por diversos autores, citados na primeira parte deste capítulo. Referimo-nos a Phillip Tompkins, Linda Putnam, Stanley Deetz, David Seibold, Cynthia Sthol ou James R. Taylor, que têm estado *ao leme* da comunicação organizacional desde a década de 1980. Estes autores introduziram abordagens extremamente inovadoras do fenómeno, que têm sido classificadas como retóricas, interpretativas, críticas ou pós-modernas. Embora, todos partilhem uma intenção básica de trabalho, que é a de ver a organização pelas lentes da comunicação.

Este propósito constitui, na verdade, a ideia central dos estudos em Comunicação Organizacional, segundo os quais as organizações são colectividades sociais complexas que podem ser examinadas por via de um enquadramento comunicativo. Na perspectiva desta disciplina, a comunicação é central à organização, porque é o componente que lhe dá vida e expressão. Ou seja, tudo numa organização parece ser mediado por manifestações simbólicas da sua existência, que têm por base o sistema de comunicação (Taylor, 1993). Senão veja-se, qualquer organização deixa traços físicos de si para que os possamos ler, como os edifícios, os logótipos, ou os ofícios; apresenta comportamentos próprios, é comprada e vendida; as pessoas atuam em seu nome, passam cheques, dão conferências de imprensa, etc; mas a organização *em si* não tem uma presença física concreta/única. Ela existe pela linguagem, pelo objeto simbólico, pela interação, pelo *feedback*, pelo canal, pela construção da realidade. Nesse sentido, a comunicação constitui a própria essência da organização, cuja estrutura e práticas são construídas e reconstruídas no e pelo sistema de comunicação.

Analisaremos, de seguida, alguns conceitos-chave da nossa pesquisa, que procuram captar e descrever essas diferentes dimensões do fenómeno da comunicação nas organizações.

5. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA

O aspeto mais importante da comunicação é ouvir o que não foi dito. (Peter Drucker, 1999, p. 131)

As organizações são realidades complexas e que integram práticas diversas, de natureza comunicativa, cultural, social, económica, política, entre muitas outras. Assim, se pretendemos pensar as organizações da atualidade a partir de um enquadramento comunicativo temos de começar por fixar os conceitos que predominam no campo e sistematizam o trabalho. Esses conceitos constituem formas de organizar o nosso olhar sobre a comunicação nas instituições e empresas, e são sugeridos pela literatura da especialidade. Referimo-nos a noções que classificam e explicam o universo comunicacional das organizações, ao mesmo tempo que permitem gerir esse universo (isto é, desenvolver atividades destinadas a informar, persuadir ou relacionar indivíduos ou grupos dentro e fora do ambiente organizacional).

O tema da “organização da comunicação” (como lhe chama van Riel, 1995) não tem recebido uma grande atenção na literatura da Comunicação Organizacional, mais preocupada com os micro-acontecimentos. Mas ver a organização pelas lentes da comunicação exige um enquadramento do olhar através de mapas conceptuais adequados, que sugerem caminhos e pistas metodológicas particulares. Por isso, temos vindo a identificar, na literatura, conceitos que nos parecem importantes para aprofundar o tema, de modo a sistematizar o quadro conceptual do campo. Neste contexto, recorreremos a noções e modelos sugeridos pela “família” científica alargada da Comunicação Organizacional.

Começaremos por nos referir ao conceito de *sistema de comunicação*, que constituiu uma noção central à atuação no campo. Este conceito parte da ideia clássica de “sistema”, como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos comuns (os objetivos organizacionais). Essas partes integram, no caso particular dos sistemas de comunicação, dois subsistemas: (a) os *procedimentos operacionais*, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os *elementos estruturais*, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas. O *sistema de comunicação organizacional* constitui, portanto, o resultado da agregação de um grupo de sub-sistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras (Greenbaum, 1974), como sugere a originária Teoria Sistémica (Katz e Kahn, 1966; Weick, 1979). Trata-se, além do mais, de um sistema aberto ou que supõe o recebimento de *inputs* e envio de *outputs* para o ambiente externo.

Continuando a aprofundar esta noção de sistema de comunicação, passaremos a descrever melhor os seus elementos estruturais. As *unidades* ou *estruturas funcionais* constituem os suportes operativos da atividade de comunicação, sob a forma de grupos estabelecidos (departamentos, por exemplo), regras, procedimentos e relacionamentos informais (Fisher, 1993). Fazem parte da estrutura organizacional geral, isto é, da hierarquia formal da organização. Os atributos estruturais de um sistema de comunicação incluem: o grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação, a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação, o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável, a cadeia de comando numa estrutura de comunicação, os níveis hierárquicos nessa estrutura, e a descrição formal de funções e responsabilidades. Inspirando-se esta descrição no conceito de *estrutura organizacional*.

Quanto às *políticas de comunicação*, o segundo elemento estrutural do sistema de comunicação, incluem orientações formais e institucionalizadas sobre como comunicar, quais os públicos privilegiados ou quais as metas a concretizar (Greenbaum, 1974). Estas partem de planos estratégicos, que identificam os objetivos comunicativos a atingir, com base nas estratégias gerais do negócio. Trata-se de um conceito que tem tido poucos desenvolvimentos na literatura dos últimos anos, mas que consideramos de utilidade na análise da comunicação nas organizações, por quanto integra orientações consistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação. Ao contrário das estratégias que são conjunturais, já que podem/devem mudar para se adequar às oscilações do mercado. E a ausência de políticas de comunicação revela fragilidades no funcionamento organizacional. Apresentamos, de seguida, alguns exemplos de políticas de comunicação enunciadas.

A política de comunicação não é regida por disposições específicas nos Tratados, mas decorre naturalmente da obrigação que impende sobre a UE de explicar o seu funcionamento e as suas políticas, bem como a «integração europeia» em termos mais gerais, ao público. A necessidade de uma comunicação eficaz tem uma base jurídica na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, a qual garante a todos os cidadãos da UE o direito de serem informados sobre as questões europeias. Desde o seu lançamento formal em 2012, a nova iniciativa de cidadania europeia tem permitido um envolvimento mais direto dos cidadãos na nova legislação e nas questões europeias. (Parlamento Europeu – União Europeia)²

² Retirado de <http://www.europarl.europa.eu>

O Grupo, em linha com as boas práticas do governo das sociedades cotadas, tem a constante preocupação de assegurar que a sua Política de Comunicação e a disseminação de toda a informação de carácter relevante sejam efetuadas de forma não discriminatória para os diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo dessa informação seja claro e objetivo. A Política de Comunicação do Grupo pauta-se pela adoção das recomendações propostas pela Comissão de Mercados de Valores Mobiliário (CMVM) e das melhores práticas de governo societário nesta matéria, como forma de assegurar a transparência da gestão e a credibilidade da informação veiculada pelo Grupo, com o intuito de promover e reforçar a confiança de acionistas, parceiros estratégicos, trabalhadores, clientes, credores e público em geral. (EDP – Eletricidade de Portugal)³

Relativamente às *práticas de comunicação* (ou *eventos comunicativos*, Brown e Starkey, 1994) incluem as atividades de comunicação organizacional, que podem ser classificadas em função de alguns *itens* referenciais, como: canais usados, tipo e número de participantes, grau de sistematização, dependência da autoridade, natureza dos objetivos, interface com o ambiente, ou direção do fluxo de mensagem (Greenbaum, 1974). Também neste caso, não encontramos na literatura grandes desenvolvimentos sobre o conceito, depois das décadas de 1970 e 80, ainda que a sua utilização seja frequente e atual (como Ellison, Steinfeld & Lampe, 2011).

Com o propósito de alargar o mapa conceptual do campo, apresentamos ainda outros conceitos que podem ser da maior utilidade numa intervenção aplicada. Referimo-nos às clássicas distinções entre comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal. Trata-se de catalogações que se afirmaram ao longo do século XX, à medida que evoluía o pensamento científico sobre as organizações. A Teoria Clássica, no princípio do século, contribui para uma visão mecanicista da comunicação organizacional que, à época, era apenas considerada como fenómeno interno e descendente. A Escola das Relações Humanas, que emergiu na primeira metade do século, humanizou as organizações e sugeriu a importância da comunicação interna descendente e horizontal. Já o aparecimento do Modelo dos Sistemas Sociais, no final dos anos 1950, sugeriu a pertinência da distinção entre a comunicação interna e externa como partes de um sistema aberto. Depois, quando se popularizou a Teoria da Cultura Organizacional,

³ Retirado de <http://www.edp.pt>

com os trabalhos de Peters e Waterman e de Deal e Kennedy na década de 80, a atenção voltou-se para o intangível, para o simbolismo, dando espaço à comunicação não-verbal (Ruão, 1999). E, hoje, ao falarmos do sistema de comunicação numa organização, suas políticas, estruturas e práticas, temos em conta toda esta disposição de fluxos e meios de comunicação, que definiremos de seguida.

Assim, uma estruturação clássica, mas ainda muito usada, da comunicação nas organizações é aquela que parte dos seus dois sistemas primários: o interno e o externo. A *comunicação interna* corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objetivos, entre outros (Kreps, 1990). E inclui canais verticais e horizontais. A *comunicação* designada de *vertical* refere-se a contactos *top-down* e *bottom-up* na hierarquia organizacional, incluindo atividades de fornecimento de informação sobre a estratégia organizacional, de cima para baixo, ou o *feedback*, de baixo para cima (Postmes, Tanis & Wit, 2001). Este tipo de comunicação é designado de *descendente*, quando acontece da gestão de topo para os níveis mais baixos na hierarquia, constituindo a forma mais básica de mensagens do sistema formal e cumprindo funções de informação, coordenação, hierarquia, ou doutrinação. Mas é denominada de *ascendente* quando flui dos níveis mais baixos da hierarquia para a gestão de topo, desempenhando funções de *feedback*, alívio de tensões, participação, envolvimento, entre outras (Kreps, 1990). Quanto à *comunicação horizontal*, refere-se à interação interpessoal, informal e sócio-emocional, com colegas próximos e outros membros da organização que estão ao mesmo nível hierárquico (Postmes et al., 2001). É, essencialmente, a comunicação entre pares e tem funções de coordenação, partilha, resolução de conflito, apoio mútuo, entre outras (Kreps, 1990).

A relação da comunicação com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder, proporciona, ainda, uma outra catalogação a partir da consideração dos canais usados. Assim, temos a *comunicação formal*, que é aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função. A *comunicação informal*, por seu lado, é aquela que usa canais não planeados, fora da estrutural formal, e alimenta a interação social natural entre os membros da organização (Kreps, 1990). Refira-se que, ao contrário do que foi advogado no início dos estudos de

Comunicação Organizacional, considera-se hoje que nenhum destes tipos de comunicação é mais importante do que o outro, já que ambos cumprem funções diferenciadas, podendo ser objeto de intervenção e gestão (DiFonzo & Bordia, 2000; Marinho, 2006).

Nessa linha de pensamento, algumas pesquisas sobre a comunicação interna nas organizações (uma área, de resto, insuficientemente explorada pela academia) avançaram com a proposta do conceito de *comunicação interna integrada*, para designar uma perspectiva que olha de modo complementar todas as formas de comunicação (formais e informais) a acontecer a todos os níveis no interior de uma organização (Kalla, 2005). E mais, esta proposta defende a consideração dos quatro domínios de comunicação, já debatidos anteriormente, no contexto da comunicação interna: a comunicação de negócio, a comunicação de gestão, a comunicação corporativa e a comunicação organizacional. Sugere-se que uma gestão adequada da comunicação interna exige a construção de pontes entre estes diferentes níveis, de modo a promover o impacto estratégico na partilha do conhecimento.

De resto, a comunicação interna também tem vindo a ser influenciada pelas correntes estratégicas, sendo atualmente entendida também como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos e a todos os níveis organizacionais. Por isso, deve incluir o planeamento e controlo da comunicação, das suas direções e dos seus conteúdos, tendo em consideração três níveis: o da gestão estratégica, o da gestão diária, o da gestão de equipas e o da gestão de projetos. E toda esta arquitetura estratégica serviria para cumprir um conjunto de objetivos que caracterizam a comunicação interna da atualidade: (a) contribuir para melhorar as relações internas (potenciadora de maior *empenhamento*); (b) promover um sentido de pertença entre os colaboradores; (c) desenvolver uma consciência mais abrangente sobre a inevitabilidade da mudança ambiental e (d) auxiliar à compreensão da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta à tal mudança ambiental (Welch & Jackson, 2007).

Relativamente aos códigos usados, podemos ainda distinguir a comunicação verbal e não-verbal nas organizações, uma catalogação que pode ser aplicada tanto à comunicação interna como externa. A *comunicação verbal* supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita e falada. A *comunicação não-verbal* refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que são frequentemente negligenciados ou considerados insignificantes no processo de comunicação.

Contudo, esta forma de comunicação compreende uma grande parte do comportamento humano, já que cerca de 90% das nossas interações comunicativas parecem acontecer por meio de códigos não-verbais (Gabbott & Hogg, 2000), sendo por isso central à vida social, nomeadamente àquela que ocorre em ambiente organizacional. Assim, o uso dos códigos não-verbais é crítico para o funcionamento das organizações e para o desenvolvimento da sua relação com o exterior.

Um das mais importantes chaves para o entendimento da comunicação é perceber que muito nunca é expresso verbalmente. Uma mensagem não-verbal pode ser transmitida por um aceno de cabeça, um franzir de sobrancelhas, um tom de voz entusiasta, uma porta aberta ou fechada do gabinete, uma camisa suja ou um atraso para um encontro. As ações falam muitas vezes mais alto do que as palavras... (Fisher, 1993, p. 211)

No quadro das organizações, Fisher (1993) sugere a existência de três categorias de códigos não-verbais: (1) a aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); (2) a voz (que inclui a consideração dos elementos paralinguísticos, como tom de voz ou entoação) e (3) o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objetos). Já Larson e Kleiner (2004) consideram que as mensagens não-verbais mais importantes nas organizações têm origem na cultura organizacional, no ambiente físico, no formato das reuniões de trabalho, no *design* da estrutura organizacional, e numa miscelânea de outros aspetos que caracterizam os contactos face-a-face entre os membros das empresas/instituições.

Saliente-se que um dos elementos que mais se tem destacado nos códigos não-verbais usados pelas organizações da atualidade é o logótipo. O termo *logótipo* designa os emblemas representativos das empresas, instituições, produtos, serviços ou marcas, que podem ser acompanhados de um nome com um grafismo particular. Estes passaram a constituir o núcleo do sistema de identidade visual das organizações a partir do século XX, pela sua extraordinária capacidade de funcionarem como “atalhos” que os públicos usam para atingir os valores e a personalidade de emissor (Bernstein, 1989; Olins, 1995). Além do mais, enquanto estímulos visuais parecem ser capazes de reforçar a identidade organizacional, porque cristalizam e comunicam valores referenciais (Henderson, Cote, Leong & Schmitt, 2003). As suas raízes são atribuídas à evolução do *design* gráfico, que

começou a ser aplicado ao universo industrial e comercial entre as décadas de 1890 a 1930. Nessa altura, as empresas descobriram que era possível tirar partido das questões estéticas na gestão económica das organizações.

Contudo, e convém salientar, o processo de seleção dos símbolos e logótipos pelas organizações constitui uma operação difícil, mas crítica para a sua comunicação. A investigação empírica aconselha a escolha de grafismos e/ou representações visuais que promovam um reconhecimento correto e uma boa memorização, por forma a reforçar a identidade e a construir vantagem competitiva (Olins, 1991; Baker & Balmer, 1997; Henderson & Cote, 1998; van Riel & van den Ban, 2001). Trata-se de gerir a relação entre as “propriedades intrínsecas” do logótipo (ou seja, do seu aspeto gráfico) com as suas “propriedades extrínsecas” (isto é, as associações mentais que promove; Henderson & Cote, 1998), sem perder de vista as regras do *campo interorganizacional* de que se pretende fazer parte. E desta boa gestão podem resultar símbolos visuais capazes de gerar *reconhecimento facilitado* e *familiaridade* (Henderson & Cote, 1998) junto dos públicos-alvo, internos e sobretudo externos.

Ora, da relação entre a organização e o ambiente exterior trata a *comunicação externa*, que entendemos como o conjunto de atos de comunicação que promove a relação entre a organização e o mundo exterior. Trata-se de uma dimensão da comunicação organizacional amplamente explorada (por diversos campos da ‘família’ da comunicação nas organizações), porque percebida como de enorme relevância para o desempenho organizacional na medida em que promove o envio e receção de informação e interação com o *ambiente relevante*. Diz respeito, portanto, aos contactos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com diferentes públicos no exterior e mesmo com outras organizações que partilham o seu *campo interorganizacional* (Kreps, 1990), podendo estes integrar os sectores político, económico, social, tecnológico ou competitivo.

Há um entendimento generalizado de que a sobrevivência das empresas/instituições depende de modo crítico da forma como são vistas pelos seus públicos-chave, como consumidores, investidores, média ou membros da comunidade. Nenhuma organização parece conseguir sobreviver ignorando o impacto social, político e económico das suas relações com o exterior. E isso justifica a necessidade de desenvolverem estratégias e políticas que guiem a comunicação com os *stakeholders*, tornando cada vez mais relevantes e significativas as questões relativas à gestão e à organização dos programas de comunicação externa (van Riel, 1995).

Tradicionalmente, há dois departamentos preocupados com esta função: o departamento de comunicação/relações públicas e o departamento

de marketing; ambos envolvidos na gestão de um vasto conjunto de matérias de comunicação externa. Esta divisão tende a trazer dificuldades à gestão integrada da comunicação, conduzindo em alguns casos à perda de eficiência comunicativa. Por isso, e já que a possibilidade de unificação destas funções parece de difícil concretização (pela resistência de profissionais e académicos, que lhe atribuem dimensões diferenciadas), sugere-se uma gestão cuidadosa das relações e processos entre ambos os departamentos, a implementação de mecanismos de coordenação de atividades e níveis de interação, bem como uma definição cuidada do tipo de decisões e situações que cabe a cada um gerir (Cornelissen & Thorpe, 2001).

Neste contexto dos processos de gestão da comunicação aplicada, há ainda um outro conceito que se revela cada vez mais importante: o de *estratégia de comunicação*, que entendemos como o padrão de decisões sobre a atuação comunicativa das organizações (Downs & Adrian, 2004). O termo tem origem na linguagem da Gestão, sendo a *gestão estratégica* aquela que emerge do desenvolvimento de um *pensamento estratégico*, que poderá ser entendido como uma forma de combinar os objetivos a alcançar com as decisões tomadas, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente. Neste contexto, a *estratégia organizacional* será o “plano de jogo da organização” (Balmer & Greyser, 2002), isto é, o conjunto de escolhas que determinam a natureza e direção da organização para futuro. Sendo a comunicação também entendida como uma função estratégica e que deve ser orientada para a performance organizacional geral.

A *estratégia de comunicação* é, pois, o pensamento orientador da atuação comunicativa de uma empresa/instituição, ou a lógica por detrás das ações práticas – determinando *o que* deve ser comunicado e não tanto *como* deve ser comunicado. Nessa medida, fornece direção para a comunicação, na construção de relacionamentos com os *stakeholders*. E enquadra o desenvolvimento dos planos de comunicação, que, esses sim, devem dar vida à estratégia. Resultando de um processo de pensamento estratégico, produz um perfil de ação comunicativa que determina que públicos receberão mais atenção e que temas deverão ser abordados nas operações táticas. Cria um mecanismo de adaptação e deteção de problemas. Torna a comunicação relevante no processo de gestão estratégica, através do alinhamento dos seus objetivos com a missão organizacional (Steyn, 2003).

Steyn (2003) definiu um modelo de desenvolvimento de *estratégias de comunicação*, que resumiu nas seguintes operações: (1º) análise do ambiente interno (com base nos seguintes fatores: perfil empresarial, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias); (2º) identificação de

stakeholders/públicos-chave (internos e externos); (3º) descrição de assuntos estratégicos; (4º) definição das implicações dos assuntos-chave para cada *stakeholder*; (5º) formulação da estratégia, isto é, dos caminhos a tomar para resolver os problemas; e (6º) desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico à volta dos objetivos de comunicação. Trata-se, pois, de uma proposta de operacionalização da ideia de gestão da comunicação, orientada para a resolução de questões pragmáticas e para a obtenção de resultados, áreas, aliás, muito trabalhadas pelo campo da Comunicação Corporativa.

Note-se, ainda, que todas as descrições anteriores têm na sua base um conceito mais geral e oriundo das Teorias da Comunicação, denominado de *processo de comunicação*. Trata-se do conjunto de procedimentos-chave que colocam em relação os elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interativa (Downs e Adrian, 2004). Referimo-nos, usando as designações de Thayer (1976), aos originadores e recetores, às situações ou circunstâncias (que intencional ou acidentalmente colocam em relação os primeiros), às intenções ou propósitos, aos meios e canais, e, por último, às mensagens, que constituem as situações de comunicação, sejam estas individuais, grupais, organizacionais ou de massa. E a noção de processo supõe a ideia de ação, em fases sequenciais: *input* / preparação da comunicação (análise); *throughput* / execução dos planos; *output* / expressão final de todas as formas de comunicação (van Riel, 1995).

Para além destas noções, reconhecemos ainda a utilidade do conceito de *modelo de comunicação*, enquanto arquétipo caracterizador do modo de fazer comunicação numa organização. Trata-se de uma forma de explicação, arrumação e comparação de entendimentos e decisões organizacionais sobre o funcionamento do sistema comunicativo. E lembramos a utilidade deste conceito no desenvolvimento e afirmação das Teorias da Comunicação, onde se destacaram inúmeras propostas modelares, como as Lasswell (1948), Shannon e Weaver (1949), ou Jakobson (1960), entre muitas outras, cujo papel foi o que explicar o funcionamento da comunicação humana por via de protótipos exemplificativos e catalogadores.

No domínio organizacional a catalogação modelar mais conhecida, na atualidade, é a de Grunig (1976, 2001) que propôs a classificação de *modelos simétricos* e *assimétricos*. Esta catalogação parte da análise do papel dos recetores no processo de comunicação organizacional, sendo os *modelos simétricos* aqueles que respeitam esse papel e os *assimétricos* os que se centram na emissão. Esta proposta de Grunig surge, na verdade, na sequência de outros trabalhos, como os de Watzlawick, Beavin e Jackson,

em 1970, sobre o carácter circular da comunicação, ou o de Thayer (1976) sobre os modelos sincrónicos e diacrónicos de comunicação. E lembramos ainda a sugestão modelar de van Ruler (2004), pela sua atualidade e abrangência.

A proposta de van Ruler (2004) sugere as seguintes variáveis na identificação do modelo de comunicação em uso numa organização: (a) a consideração do recetor na descrição do processo de comunicação; (b) o tipo de pesquisa em que pode ser enquadrado; (c) a definição implícita ou explícita do processo de comunicação; e (d) as metáforas usadas para tipificar o processo de comunicação. A ideia de modelo sugere a comparação da situação real com as propostas teóricas, num mecanismo de entendimento e explicação da realidade.

MODELO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



Figura 3: A comunicação aplicada nas organizações

Com esta última análise dos modelos de comunicação em contexto organizacional, concluímos a apresentação dos conceitos centrais à *comunicação organizacional aplicada* (ver Figura 3). Tratou-se de um enquadramento produzido com base numa permanente interdisciplinaridade a partir dos ensinamentos da Comunicação de Marketing, da Comunicação de Gestão, da Comunicação de Negócio, da Comunicação Estratégica e das Relações

Públicas, mas privilegiando o olhar da Comunicação Organizacional. O resultado foi o desenvolvimento de conceitos operacionais, centrados nos vetores estratégicos e sistémicos da comunicação, mas tendo sempre em vista a ideia da comunicação como elemento constitutivo da organização.

Vejamos, agora, como podemos conhecer todos estes fenómenos quando confrontados com uma organização real, através do estudo das metodologias de investigação características do campo da Comunicação Organizacional.

6. AS AUDITORIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Historicamente, o campo da Comunicação Organizacional tem usado uma grande variedade de metodologias de investigação. Inicialmente foram as experiências em laboratório que despertaram a atenção dos investigadores, como forma de estudar os fluxos informativos. Mais tarde estas foram ultrapassadas pelos questionários, associados ao estudo das percepções nos processos comunicativos. Nos anos 1970, a estes métodos vieram juntar-se sofisticadas análises de multivariáveis e novas metodologias laboratoriais, baseadas em conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. E os anos 80 trouxeram os métodos interpretativos, cuja afirmação continuou na década de 1990. Assim, podemos dizer que a investigação em Comunicação Organizacional se caracteriza por um grande ecletismo metodológico.

Como constitui nosso propósito explorar o campo teórico da Comunicação Organizacional, mas também aprofundar a ideia de *comunicação organizacional aplicada*, decidimos procurar as metodologias sugeridas pela literatura para uma intervenção desta natureza. Dessa pesquisa concluímos que a avaliação do sistema de comunicação das organizações constitui uma área de interesse clássico na disciplina, centrando-se nas questões da eficiência e performance (Greenbaum, Clampit & Willihnganz, 1988). Trata-se de estudos que privilegiam os métodos quantitativos para avaliar *itens* como o fluxo de informação, o clima organizacional, as características da mensagem e conteúdos ou a estrutura de comunicação. Os instrumentos de análise mais conhecidos neste domínio são, ainda hoje: a *Auditoria de Comunicação* da *International Communication Association* (ICA, 1971); o *Questionário de Comunicação Organizacional* (Roberts e O'Reilly, 1973); o *Questionário de Auditoria de Comunicação* (Wiio e Helsila, 1974); e o *Questionário da Satisfação de Comunicação* (Goldhaber e Rogers, 1979).

Contudo, este tema da avaliação da comunicação nas organizações constitui ainda um campo negligenciado, apesar de ter tido um período de

maior atenção entre os anos 1970 e 1980. Para Hogard e Ellis (2006) tal parece ter resultado do maior interesse da disciplina no estudo do processo de comunicação e da menor atenção dada ao exame dos resultados. Isto apesar de se entender a comunicação como a pedra angular da atividade organizacional (tanto no domínio institucional como comercial), o que justificaria por si só a importância da pesquisa sobre as formas como esta pode afetar o desempenho organizacional.

Uma comunicação organizacional eficiente parece favorecer a coordenação interna e a qualidade dos produtos/serviços comercializados/prestados no mercado, enquanto uma comunicação ineficiente pode afetar as relações profissionais e o desempenho. Por isso, o estudo dos assuntos críticos da comunicação, incluindo a identificação de áreas problemáticas e de estratégias de resolução a aplicar, deve ser melhor considerado pela literatura da Comunicação Organizacional. Assim como, o exame dos métodos de pesquisa mais adequados para desenvolver essa análise.

De entre as várias formas de avaliação da Comunicação Organizacional, a *auditoria de comunicação* tem vindo a ganhar espaço e relevância, pela sua demonstrada validade, fiabilidade e exequibilidade (Hargie & Tourish 2000; Tourish & Hargie 2004; Hogard & Ellis, 2006). Nessa medida, iremos explorar o funcionamento das auditorias como instrumento de avaliação da comunicação nas organizações.

Os objectivos latos da Auditoria de Comunicação da ICA são:

1. estabelecer um banco de dados normalizado que permita fazer comparações entre as organizações a partir do seu sistema de comunicação;
2. estabelecer, através de estudos comparativos, uma validação externa genérica de muitas teorias e proposições da comunicação organizacional;
3. fornecer uma variedade de pesquisa para as universidades, profissionais e estudantes;
4. estabelecer a ICA como um centro visível de medição da comunicação organizacional. (Goldhaber & Krivonos, 1977, p. 43)

A *auditoria* constitui uma metodologia que começou a ser discutida na literatura da Comunicação Organizacional nos anos 1950, pelas mãos dos profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos. Crescia a

convicção de que quanto mais pobre fosse a comunicação, piores tenderiam a ser os resultados empresariais ou institucionais. Neste contexto, a auditoria revelou-se uma metodologia útil para avaliar o sistema e o clima comunicativos.

Quando a comunicação organizacional é pobre os resultados tendem a ser, *inter alia*, de reduzido empenhamento do *staff*, baixa produção, maior absentismo, crescente agitação industrial, e maior instabilidade (...). Segue-se, portanto, que os sistemas de comunicação e práticas devem ser cuidadosamente desenhados, implementados e avaliados (...). E o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia coerente é averiguar do estado de saúde de uma organização. (Hargie, Tourish & Wilson, 2002, p. 415)

A auditoria de comunicação constitui, portanto, uma estrutura metodológica e conceptual própria para examinar o processo de comunicação nas organizações. Segundo Kopec (1982, p. 24), trata-se de uma “análise completa da comunicação de uma organização – seja interna e/ou externa –, destinada a ‘fotografar’ as necessidades, políticas, práticas e capacidades comunicativas”, bem como para revelar os dados necessários a uma tomada de decisão informada por parte da gestão de topo, no que se refere a objetivos de comunicação futuros. Este método revelou utilidade no uso mais eficiente da comunicação, na melhoria do empenhamento, na construção de uma cultura mais forte, no aumento da produtividade, na redução do absentismo, no incremento da qualidade, e no desenvolvimento dos níveis de inovação (Henderson, 2005). Os seus instrumentos de pesquisa são variados, e vão desde as sondagens por questionário às entrevistas, passando pelas observações diretas, análises de incidentes críticos, análises de redes, análises de conteúdo, grupos de foco ou diários de comunicação. E para Tourish e Hargie (1998) é possível incorporar com sucesso tanto a análise qualitativa como a quantitativa na administração das auditorias. Estas “fornecem aos gestores conhecimento sobre o que está realmente a acontecer ao nível comunicativo, e não tanto o que estes pensavam, ou lhes disseram, que estaria a acontecer” (Quinn & Hargie, 2004, p. 148).

Segundo Shelby e Reinsch (1996), a auditoria enfatiza a perspetiva política dos sistemas e atividades de comunicação, e reforça o papel das audiências. Na verdade, esta abordagem dá atenção aos resultados, mas sem esquecer os processos e a perspetiva dos *stakeholders* envolvidos com a organização. Desse modo, pode constituir o ponto de partida na definição de um programa de intervenção, onde os objetivos são identificados a

priori de modo a conseguirem ser avaliados no final. O instrumento permite ainda capturar processos peculiares a ocorrer na organização (decorrentes da idiossincrasia de cada estrutura organizacional) no sentido de atuar, facilitando a comunicação. Permite também conhecer a visão de todos os participantes no processo comunicativo e auxiliar os gestores, fornecendo conhecimento sobre o que está a acontecer no universo da comunicação para além do que estes pensam saber (Hogard & Ellis, 2006).

Existem diversas publicações que discutem os procedimentos e modos de funcionamento das auditorias de comunicação, estabelecendo etapas a ultrapassar, debatendo as suas vantagens e desvantagens, desenvolvendo enquadramentos teóricos e explicitando as suas bases metodológicas. Mas aqui limitar-nos-emos a fazer uma breve introdução ao método, para os leitores que ainda não tenham tido contacto com este. Os procedimentos de uma auditoria são definidos com o propósito de perceber se as declarações públicas da organização são consistentes com os seus valores, missão e objetivos. Como uma auditoria financeira pretende desenvolver um retrato económico da empresa, através da identificação das áreas de perda e de eficiência, a auditoria de comunicação pretende examinar em detalhe os processos de informação e interação para desenvolver a sua performance. Ou seja, a auditoria parte da identificação dos objetivos da empresa para com os seus públicos-alvo, para analisar se o programa de comunicação estabelecido vai de encontro a esses objetivos (Henderson, 2005).

Com exemplo, referimos a proposta de Hogard, Ellis, Ellis e Barker (2005) que desenvolveram um instrumento de auditoria inspirado nos questionários propostos pela ICA e por Hargie e Tourish (2000). Com o nome de *Hogart Barker Communication Audit for Placements*, o questionário divide-se em 13 secções que cobrem diferentes aspetos da comunicação e uma folha inicial onde se recolhem informações demográficas. Em 7 das secções afere-se a quantidade de informação recebida, enviada e considerada necessária, a partir da resposta a um conjunto de *itens* avaliados numa escala que segue os seguintes valores: *muito pouco*, *pouco*, *algum*, *bom* e *muito bom*. Os tópicos abordados são os seguintes: fontes de informação, canais de comunicação, localização, tempo, assuntos-críticos e práticas de comunicação.

Uma auditoria constitui, pois, o processo de explorar, examinar, monitorizar e avaliar alguma coisa. Uma auditoria de comunicação permite a avaliação do sistema de comunicação da organização, através de uma análise completa ao seu funcionamento, interno e externo. E, desse modo, potencia uma perspetiva comunicativa sobre a organização (Downs & Adrian,

2004). Ao rever a organização como um sistema de comunicação, a auditoria aponta relações entre os processos comunicativos, as estratégias organizacionais e os resultados (como empenhamento, satisfação, produtividade ou eficiência na mudança). Sem que nunca se possa esquecer que toda a comunicação assenta num contexto situacional, histórico e atual.

Prosseguiremos agora com a apresentação dos conceitos de cultura e imagem, duas das variáveis simbólicas que escolhemos relacionar com os fenómenos de Comunicação Organizacional.