



Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição¹

João José Azevedo Curvello (UCB - DF)

O artigo propõe uma revisão crítica dos estudos desenvolvidos no campo da comunicação organizacional e dos esforços de legitimação da área nos meios acadêmicos e profissionais. A partir da análise das pesquisas desenvolvidas por autores nacionais e internacionais é possível perceber um movimento pendular entre as investigações de perfil analítico e aquelas que buscam prescrever modelos e fórmulas. O desafio para as novas gerações de pesquisadores está lançado: superar as fronteiras das profissões e assumir uma nova postura de observação e interpretação das mutáveis realidades organizacionais.

Palavras-Chaves: comunicação organizacional, pesquisa em comunicação, teorias

A pesquisa em Comunicação Organizacional, para surpresa de alguns segmentos que ainda ignoram o potencial desse campo específico dos estudos de comunicação, é profícua e diversificada em sua produção. Isso pode ser atestado nas várias revisões já publicadas sobre o tema, passando por Guetzkow (1965), Thayer (1967), Porter e Roberts (1976), Richetto (1977), Denis III, Goldhaber e Yates (1978), Goldhaber, Porter, Yates e Lesniak (1978), Redding (1979), Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987), Redding e Tompkins (1988), Grunig (1992), Lite (1997), Almeida (1981 e 1998), Kunsch (1997 e 1998) e Scrofernecker (2000).

Tivemos acesso, direta ou indiretamente, a todas essas revisões. Entretanto, fazer aqui uma cronologia dos estudos e categorizar por escolas não nos parece o mais útil para esta tese. A revisão que propomos, incluindo uma parte específica sobre a evolução dos estudos no Brasil, a partir, principalmente, da contribuição de Kunschⁱ e Scroferneckerⁱⁱ, busca identificar e interpretar as grandes linhas de investigação e, especificamente, as orientações e motivações que as conduziram. Nosso objetivo é demarcar as principais contribuições de cada corrente e os impactos que provocaram nas práticas organizacionais. É certo que, ao fazermos isso, estaremos obrigatoriamente contextualizando a opção teórica no tempo e no espaço e fazendo correlações com os estudos organizacionais.

Outra fonte para nossa revisão crítica é a memória do GT Comunicação Organizacional da Intercomⁱⁱⁱ, que esteve ativo de 1992 a 2000, contribuindo para

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



fortalecer esse campo da pesquisa comunicacional no País, ao tempo em que foi delimitando um novo perfil para a pesquisa na área.

Os primeiros estudos de comunicação organizacional, de perfil científico, remontam aos anos 40 do século XX. Embora se reconheçam em alguns textos clássicos das áreas de economia e administração referências a aspectos típicos do campo da comunicação, foi só a partir dessa década que a comunicação passou a interessar aos pesquisadores como um campo rico e importante para compreender a dinâmica organizacional.

A primeira grande influência a ser percebida nos estudos de comunicação organizacional relaciona-se com a doutrina tradicional da retórica, de perfil aristotélico, que dava particular ênfase ao estudo do discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, com o objetivo claro da persuasão. Desde então, a comunicação organizacional passou a ser marcada teórica e empiricamente por uma forte carga persuasiva, de tal forma que alguns autores se questionam sobre se o campo da comunicação organizacional não seria mesmo o campo da persuasão, mais do que o campo da informação.

Outra forte característica dos estudos de comunicação organizacional é a vinculação com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das pesquisas coordenadas por Elton Mayo, em Harvard, e por Likert, em Michigan. Desde a declaração da psicóloga Mary Parker Follet de que a melhor maneira de se evitar o conflito no âmbito das organizações seria integrando os trabalhadores aos objetivos organizacionais, em oposição aos recursos da ocultação e da repressão, tão caros aos primeiros modelos administrativos, a interação entre organização e empregados e mesmo as formas de interação interpessoal e informal passaram a provocar o interesse de administradores e pesquisadores.

Para se ter uma idéia da influência desses primeiros estudos, basta constatar que os conceitos mais recentes no campo da comunicação organizacional e mesmo das Relações Públicas trazem, sempre, essa preocupação com a integração entre organização e seus públicos.

Jablin^{iv} constata tal influência ao classificar essa primeira fase dos estudos de comunicação organizacional (anos 40, do século XX) como “*a era da informação*”. Sob a máxima de que uma das formas de obter essa integração entre organização e empregado era mantê-lo informado, pois “*um empregado informado é um empregado motivado e produtivo*”, começam a proliferar os veículos de comunicação dirigida do topo (fontes da informação) para a base (receptores), destinados a propagar o máximo de informações aos funcionários. É a legitimação da chamada comunicação descendente. A partir dela, proliferam também os estudos de recepção das mídias internas, com a

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



intenção de captar a eficácia da comunicação e identificar problemas com a intenção de corrigi-los, e, assim, garantir ainda maior eficácia. Muitos desses estudos acabaram por questionar a relação direta entre quantidade de informação e motivação.

Gradativamente, o foco dos estudos foi migrando para o funcionamento das redes organizacionais e a análise das redes de comunicação em estruturas organizacionais complexas. O interesse continua centrado na eficácia organizacional, entendida já como dependente da comunicação:

“quando se concebe a organização como um sistema de interações em constante mutação, nota-se que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais, da mesma forma como os integrantes da organização se motivam e inspiram uns aos outros, no sentido das realizações de metas”^v.

A análise volta-se, além das redes, para os meios de comunicação, os canais, as políticas e os planos operacionais. Inicia-se, também, a clássica separação entre comunicação interna e comunicação externa. Segundo Redding e Tompkins, a esfera interna da comunicação passa a abranger aqueles acontecimentos e políticas que afetam ações ocorridas dentro dos limites da organização. Desde então, a comunicação interna passa a se referir à chamada comunicação administrativa, às relações de trabalho, ao jornalismo empresarial e à gestão da comunicação. As principais referências teóricas continuam a vir das teorias da administração.

Por outro lado, as relações entre organização e ambiente marcariam a comunicação externa, com forte influência das teorias ligadas às Relações Públicas e à Publicidade.

Do ponto de vista da administração, a comunicação organizacional surge, assim, como mais um instrumento de apoio à gestão e, tradicionalmente, foi sendo definida como:

“aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais... Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel”^{vi}.

Ainda antes dos anos 70, começam a se fortalecer outras características dos estudos de comunicação organizacional: a preocupação com a prescrição de fórmulas, regras e recomendações; a forte ênfase na descrição, a partir da dependência predominante dos estudos de casos e das pesquisas empíricas; e o destaque à pesquisa aplicada, desde estudos experimentais até estudos comparativos e explicativos.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Verificamos, portanto, nesse período, uma preocupação crescente não só com a identificação e a resolução de problemas de gestão, mas também com o “*clima*” de comunicação, principalmente entre supervisores e subordinados.

A partir dos anos 70, três novas grandes correntes passam a contribuir com os estudos de comunicação organizacional: as teorias Moderna ou Empírica, a Naturalista e a Crítica.

Como a própria denominação assinala, a chamada Teoria Moderna ou Empírica baseia-se no empirismo quantitativo, com a preocupação de medir a realidade objetiva da organização, de forma a oferecer subsídios para maior controle do processo comunicativo e, conseqüentemente, maior eficácia na comunicação entre a direção e as bases. Essa corrente teórica alinha-se às visões de organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear, funcional.

Os estudos de vertente Naturalista, por sua vez, voltam-se para a “compreensão e interpretação da ação comunicativa humana”, nos dizeres de Tompkins e Cheney, citados por Lite^{vii}. Para os teóricos, a realidade pesquisada nas organizações é fruto da experiência histórica, construída nas vivências diárias. Nessa vertente poderiam se enquadrar os estudos (posteriores) de cultura organizacional, simbolismo e linguagem. O foco está no estudo do Todo e nas inter-relações desse todo com as partes. A realidade tende a ser vista, aqui, como plural, compartilhada, e tanto a direção, como os empregados e os clientes são vistos como atores capazes de assumir a racionalidade e a ótica organizacionais^{viii}. Diferentemente da linha modernista, de matriz mecanicista, os pesquisadores naturalistas da comunicação organizacional alinham-se à metáfora do organismo, vivo, representado por meio de signos e imagens e em constante interação com o ambiente. Esta é uma visão que se aproxima muito das análises sistêmicas contemporâneas que vêem a comunicação como o elemento que está na gênese e na dinâmica da vida organizacional.

Em oposição aos estudos de matriz meramente descritiva, prescritiva ou interpretativa, a Teoria Crítica aplicada à comunicação organizacional vê a organização como o terreno do conflito entre classes inconciliáveis: a burguesia detentora do capital e controladora das organizações produtivas e os trabalhadores *precarizados* e afastados da propriedade do fruto de seu próprio trabalho. A matriz marxista faz-se presente na identificação das barreiras organizacionais, das contradições internas ao sistema e na crítica aos modelos opressivos. O foco de análise, para os pesquisadores críticos, parte dos trabalhadores, de como interagem com as organizações e de como se relacionam entre si. Há uma tendência de se ver a comunicação desde seu lado instrumental e de suas funções mediadoras, atuando na intenção de criar uma espécie de “falsa consciência” entre administradores e empregados.

Como derivações dessas correntes teóricas, Daniels, Spiker e Papa^{ix} identificam três perspectivas: a tradicional (que englobaria os estudos voltados para medição, padronização e classificação, relacionando comunicação com a eficiência operacional,

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



indo desde uma visão mecânica até as novas abordagens sistêmicas); a interpretativa (em que as organizações são culturas, que representam sistemas de signos e significados, oriundos de processos negociados e compartilhados); e a crítica (que vê a comunicação como instrumento de controle e dominação de trabalhadores e minorias, por meio de ações deliberadas de cooptação).

Scroferneker^x (2000), em uma breve e atual revisão teórica da comunicação organizacional, apresenta-nos as quatro teorias classificadas por Goodal Jr. e Eisenberg: a comunicação organizacional como transferência de informação; como processo transacional; como estratégia de controle; e como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*). Na descrição da comunicação como transferência, os autores recorrem à metáfora do “encanamento”, pelo qual escoaria a informação entre uma fonte e um receptor. Qualquer semelhança com as metáforas do balde, de Berlo, e do depósito bancário, de Freire, como substitutas da comunicação descendente e vertical, não terá sido mera coincidência.

A comunicação organizacional como processo transacional leva em conta a presença do *feedback* como uma sinalização de como a emissão foi percebida e reconstruída pelo receptor.

Já a visão do controle estratégico, de forte influência na pesquisa desenvolvida no Brasil na última década do século XX, atribui um papel de estrategista aos condutores da comunicação. A medida da competência do comunicador organizacional estaria diretamente associada à sua capacidade em selecionar adequadamente as estratégias para a realização dos objetivos organizacionais.

Goodal Jr e Eisenberg também falam da comunicação organizacional como equilíbrio entre criatividade e sujeição. Como mediadora das tensões entre o potencial criativo e as obrigações. Fazendo um paralelo com o que já escrevemos em textos anteriores (Curvello, 1993, 1996a, 1996b), a comunicação organizacional exerceria uma espécie de mediação, no sentido atribuído ao termo por Pagès *et alli* (1987), entre as vantagens, benefícios e oportunidades que a organização oferece e as exigências e padrões comportamentais que cobra. É a organização sendo vista como aquela que, ao mesmo tempo, nutre e devora. A administração dessa tensão permitiu a muitas organizações obter o tão sonhado vínculo entre empregados e empresa. Vínculo esse que acabou se transformando no grande entrave à implantação das reengenharias e dos PDV. Vínculo que precisou ser destruído e substituído por um novo sentido de relações passageiras.

Por fim, os autores revelam um quinto modelo: o das organizações vistas como espaço de diálogo, em que haveria equilíbrio expressivo entre todos os interlocutores. Esse modelo se tornou mais viável à medida que foram sendo implementadas novas redes comunicativas, chamadas de intranet, baseadas na mesma tecnologia empregada na *web*, e que passaram a permitir maior interatividade entre os indivíduos a elas conectados.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Sobre essa nova característica do espaço organizacional, que trataremos com mais detalhes ao final deste tópico, vale registrar o que nos diz Varona^{xi}, em entrevista concedida ao autor:

“Não há dúvida de que, com a introdução das intranet, as empresas estão começando uma revolução tecnológica que está mudando a maneira de operar e de se comunicar. Uma revolução que está transformando não só o acesso à informação, mas também a maneira como se usa e conceitualiza a comunicação. Uma revolução que está incrementando, de uma forma nunca antes vista, o alcance e o poder da comunicação dentro e fora do espaço institucional e organizacional. Uma revolução que está convertendo as organizações em espaços virtuais ou cibernéticos.”

Essa visão, que contrasta com uma concepção mais crítica do ambiente organizacional, não é compartilhada ainda por todos os autores. Tal qual Luhmann^{xii}, autores como Aktouf^{xiii} vêem a comunicação como improvável diante da persistência de muitas barreiras organizacionais a um livre fluxo de idéias e opiniões.

As primeiras grandes barreiras podem ser encontradas nas próprias contradições inerentes ao trabalho. Essas contradições internas, no entender de Aktouf, se produziriam na separação produtor/produto de seu trabalho, na perda do sentido do trabalho (separação trabalhador/ação), no corte com a natureza (o tempo do trabalho subverte o tempo biológico) e na separação trabalhador/proprietário.

Outra variável importante para analisarmos como as empresas lidam com a questão da comunicação é a ideologia gerencial, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, em que toda questão é avaliada a partir da perspectiva da racionalidade econômica.

A própria linguagem administrativa, caracterizada pela predominância do modo imperativo e pela normatização, constitui outra barreira. No Brasil, de tradicional cultura bacharelesca, juntam-se a esse pendor autoritário o rebuscamento e o excesso de preocupação com a forma, em detrimento do conteúdo. A isso podemos agregar a barreira representada pelos jargões especializados ou idioletos, que, em sua codificação levada ao extremo, restringem a interpretação das mensagens a iniciados.

A estrutura burocrática, a que já nos referimos, e que ainda domina a cena organizacional, é talvez a maior das barreiras, por impor canais e interlocutores, definindo-os previamente a partir da hierarquia funcional.

Outros obstáculos são as culturas organizacionais ancoradas na autoridade e na norma, a que também já nos referimos, e o excesso ou a falta de objetividade. O excesso de objetividade gera a reificação da comunicação e uma redução do processo

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



comunicativo a uma razão instrumental; e a falta de objetividade acarreta uma falsa democracia em que todos falam sem chegar a um entendimento.

Ainda podem ser listadas como barreiras à comunicação a prevalência de algumas idéias preconcebidas sobre a figura do executivo ou administrador - as verdades definitivas, no entender de Aktouf^{xiv}. A primeira dessas verdades seria a noção de propriedade privada, com base na legitimação da detenção do poder e do exercício da dominação, tratada como um instinto ou algo natural, enquanto, na realidade, é fruto das relações sociais e das culturas. A outra verdade diz respeito aos direitos do chefe, como o “*poder, os privilégios reservados, o direito de usar em primeiro lugar, de dar ordens, de se fazer obedecer, de decidir...*”^{xv}. Outra, estaria associada à idéia de que a busca de produtividade, do prazer máximo e do ganho sistemático seriam também qualidades naturais da espécie humana. Essas visões justificam muito da postura autoritária encontrada em administradores, que acreditam piamente terem sido naturalmente escolhidos para os altos postos da hierarquia.

Além desses obstáculos listados e comentados, é preciso concordar com Omar Aktouf quando nos diz que “*a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que colocar em comum*”^{xvi}.

Um exemplo de como essa busca do controle e da manipulação via comunicação pode causar estragos à vida das organizações e das pessoas que as compõem é o *duplo constrangimento* ou *duplo vínculo* (que consiste em receber uma mensagem e seu contrário, uma solicitação e seu inverso, sem a possibilidade de executá-las). Ele pode ser traduzido na implementação de programas de qualidade total e de vida, paralelamente à introdução de conceitos, como o de *empregabilidade*. Ou seja, a busca de comprometimento e integração, ao mesmo tempo em se deixa claro que não há garantias de emprego e de estabilidade.

Desde a Colômbia, Restreppo^{xvii} também se esforça por fazer um balanço teórico e atribuir um papel mais amplo à comunicação nas organizações. Na sua concepção, a comunicação permeia a vida organizacional, e viabiliza, com isso, a construção da cultura e da identidade. O processo comunicativo permitiria uma visão construtivista da realidade organizacional, a partir das múltiplas interações mediadas pelas ações histórica, social e política. Assim, a comunicação moldaria a organização. Restreppo classifica a comunicação organizacional em quatro dimensões: a primeira seria a da informação (que daria forma ao sistema), baseada nas operações próprias de cada organização e no sistema normativo, entre outros elementos constitutivos. A segunda seria a da divulgação, na acepção de tornar público. A terceira dimensão é a cultural, no sentido de processos socializadores e legitimadores, como ritos e rituais, por exemplo. A última dimensão, para Restreppo, é a da participação, onde se reforçam os vínculos, os compromissos, mediante o reconhecimento do outro, num processo marcado pela empatia.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Tal qual Maryan Shall e Luhmann, Restreppo concorda que a comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido no ambiente organizacional. É pela comunicação que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autopoiese. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização.

Ultimamente, outra vertente de estudos vem ganhando força no campo da comunicação organizacional: a que estuda os impactos da introdução de novas tecnologias como as intranet e as redes neurais sobre a vida organizacional.

Segundo Varona^{xviii}, a organização digital está deslocando paulatinamente o intercâmbio de informação em forma de átomos (memorandos, documentos, revistas, jornais e livros) para um sistema de informação baseada em “bits”. Ainda de acordo com Varona (idem) nesse novo tipo de organização, o verdadeiro valor da comunicação terá de estar mais afinado com comunidade do que com informação.

Essa visão de que os laços comunitários passam a representar uma nova realidade no interior das organizações é partilhada por Zarifian^{xix}, quando analisa os processos de aprendizado organizacional e a comunicação como um espaço de aprendizagem e intercâmbio de idéias e opiniões, num raciocínio próximo do de Habermas e de sua teoria da ação comunicativa. Para Zarifian, a comunicação nas organizações precisa se livrar das amarras que o modelo de transmissão unilateral de informações impõe. Para ele, só assim haverá uma saída com vistas a um processo de maior humanização nas organizações, via aprendizagem e compartilhamento de experiências e competências. As novas redes revolucionam porque viabilizam essa partilha, como nunca antes foi possível, devido às barreiras hierárquicas.

Nessa linha de preocupação, autores como Parks e Floyd, citados por Varona, identificam duas correntes opostas que têm dominado o debate acerca do impacto das novas tecnologias de informação sobre a interação entre as pessoas. Uma das correntes afirma que a comunicação mediada por meios eletrônicos é superficial, impessoal e, muitas vezes, hostil. Para seus adeptos, o espaço cibernético só pode criar uma ilusão de comunidade. A outra corrente, liderada por Rheingold^{xx}, diz que a comunicação por meio eletrônico contribui para quebrar as barreiras físicas tradicionalmente impostas pela administração e, assim, pode criar novas relações e comunidades.

Ainda com relação ao impacto das novas tecnologias na estrutura da comunicação organizacional, Daniels e Spiker (1994), também citados por Varona^{xxi}, identificam três correntes: a centralizadora - defende a idéia de que a nova tecnologia facilita a centralização e o controle da comunicação, via acesso direto aos bancos de dados e ao esvaziamento das funções intermediárias -, a descentralizadora - afirma o contrário, por entenderem que o aumento do fluxo informativo reduz as possibilidades de controle e abre caminhos para uma circulação mais livre -, e a corrente neutra - afirma que o fator determinante da centralização ou descentralização da estrutura de

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



comunicação depende muito mais da filosofia gerencial vigente em uma dada organização.

Uma outra forma de encarar o problema vem de uma abordagem filosófica do impacto da comunicação tecnológica, que procura realçar a necessidade de se estudar as implicações humanas. Segundo O'Connel (1988), citado por Varona^{xxii}, há seis hipóteses relacionadas com as possíveis mudanças impostas pela introdução da comunicação mediada por meio eletrônico, que transcrevemos a seguir, em tradução livre:

- 1. A oportunidade de interações face a face e as possibilidades de comunicação não verbal tendem a diminuir consideravelmente...;*
- 2. A informação em fluxo descendente tenderá a ser mais informal devido às características físicas e comunicativas do correio eletrônico, o que implicará uma redefinição do que é estrutura formal e informal na comunicação organizacional;*
- 3. A informação transmitida por meio eletrônico provocará uma diminuição da transmissão de mensagens afetivas e axiológicas...;*
- 4. As dimensões de confiança e credibilidade que se estabelecem entre as pessoas por meio da interação pessoal terão de ser repensadas;*
- 5. Como os computadores impõem uma disciplina linear de pensamento e um estilo de comunicação que, para se adaptar ao novo meio, deve ser preciso e imediato, podem criar um clima de redução de tolerância aos estilos individuais de comunicação e uma conseqüente intolerância ao pensamento complexo e não linear.*
- 6. O computador acabará determinando novas formas de execução do trabalho, com tempos cada vez mais acelerados.*

Outra questão ainda pouco pesquisada está na possibilidade ou não de a comunicação por meio eletrônico vir a ser manipulada em benefício dos interesses dominantes.

Como já vimos ao longo do texto, as novas tecnologias e a virtualização das organizações estão operando verdadeira revolução nos processos produtivos e de troca de informações, e exigindo de organizações e empregados novas atitudes e novas competências. Destes, é cada vez mais cobrada a capacidade de transformar a verdadeira enxurrada de informações recebidas em conhecimento produtivo.

O interessante nesse processo de virtualização é que, paralelamente aos diversos problemas que causa, como o desemprego e a imaterialidade, permite inúmeras novas

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



oportunidades, como a possibilidade de se estabelecerem novas relações de trabalho, não mais baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança. Também a qualificação das pessoas tende a aumentar com a maior circulação e o maior acesso às informações globalizadas. As organizações estão propensas a obter ganhos em eficácia, em razão do livre trânsito de idéias e do incentivo permanente à inovação. O diálogo, a comunicação, em suma, apesar da impessoalidade, tende a se tornar mais franco, em razão da maior interatividade. As amarras burocráticas e hierárquicas tendem a se tornar mais maleáveis.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso. O novo modelo, se é possível ainda prescrever modelos, descreve a comunicação como processo de intercâmbio de mensagens entre *comunicador/comunicador*.

A pesquisa em comunicação organizacional no Brasil: nas trilhas da legitimação

Os estudos desenvolvidos sob a bandeira específica da comunicação organizacional são relativamente recentes no Brasil. Antes, a maioria das pesquisas e textos produzidos na área se voltavam ou para a área de Relações Públicas ou para estudos de Jornalismo Empresarial. Vale destacar o pioneirismo de pesquisadores como Cândido Teobaldo de Souza Andrade, em 1962, ao publicar o primeiro livro de Relações Públicas no País, e de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, que já tratava do jornalismo empresarial em sua tese de doutorado, defendida em 1972, na Universidade de São Paulo.

Um dos primeiros estudos brasileiros a se referir à comunicação organizacional como um campo de pesquisa lógica e conceitualmente estruturado foi o que originou a dissertação de mestrado de Meneleu Almeida^{xxiii}, na qual o autor faz uma ampla revisão dos estudos de comunicação organizacional de origem norte-americana e desenvolve uma proposta de intervenção racional. O destaque a esse trabalho se deve ao fato de ter sido produzido em condições adversas, de repressão política e institucional, por um lado, e de patrulhamento ideológico, de outro. Na época, em plena ditadura militar, falar de comunicação organizacional representava um anacronismo e um deslocamento perigoso nas linhas de investigação, marcadas até então pela contestação aos modelos

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



teóricos e práticos importados do Norte. Investigar as empresas, na visão de alguns, contribuiria para legitimá-las como agentes de manutenção do *status quo*.

A proximidade com as Relações Públicas e com o jornalismo de vertente empresarial permearia todos os estudos conduzidos durante a década de 1980 e início da década de 1990. Com estudos sérios, desenvolvidos por pesquisadores como Simões, Peruzzo, Kunsch, Freitas, entre outros, no espaço das Relações Públicas, e Torquato, Bueno, Chaparro, na área de jornalismo empresarial, o campo foi-se consolidando academicamente. Foi nesse período, também, que se firmou uma das características mais marcantes dos estudos brasileiros: a forte vinculação com a origem profissional dos pesquisadores. Os estudos partiam de análises múltiplas, mas concluía quase sempre com o reforço à importância da comunicação nas organizações e do tratamento profissional dos problemas detectados. Há, na maioria dos estudos desse período, uma forte ênfase em legitimar a área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente junto a administradores e empresas.

É a era dos modelos estruturais que acabaram migrando para um dos conceitos mais influentes e importantes, desenvolvido e aperfeiçoado principalmente por Torquato^{xxiv} e Kunsch^{xxv}, o da comunicação integrada, como resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação:

“Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações”^{xxvi}

Esse conceito, que se configura como um modelo de gestão da comunicação, surge como uma resposta racional e viável às lutas surdas entre os profissionais de comunicação pela hegemonia da atuação nas organizações, que acabava também se refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica. Na visão dos autores, as imposições de um mercado em mutação constante exigiriam uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, de forma a oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação.

O modelo da comunicação integrada, apoiado por instituições como a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e pelo sucesso da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou se consolidando como um padrão nas grandes organizações. Hoje, a maioria das estruturas de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas. Entretanto, as relações entre as especialidades é muito complexa - marcada pelas diferenças de enfoque de cada subárea - e a referida integração pouco se tem refletido na prática.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Esses conceitos e modelos exerceram papel ímpar na legitimação da área de comunicação organizacional nas esferas profissional e administrativa. Isso é inegável e louvável. Contudo, o desafio continua, quando se fala de legitimação acadêmica do campo da comunicação organizacional. Essa legitimação só virá com o incremento da pesquisa, da reflexão teórica e da produção de artigos, textos, teses e livros. E essa produção ainda é escassa. A exceção centra-se na publicação crescente de manuais e livros de orientação profissional, numa espécie de reforço do modelo prescritivo. Repetitivos e incompletos, esses manuais invariavelmente trazem pouca reflexão e pouco debate sobre as questões teóricas que impactam a eficácia organizacional.

Na última década do século passado, os estudos de comunicação organizacional ganharam novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e caminharam, definitivamente, para a interdisciplinaridade. Novos temas e conceitos foram agregados ao repertório da área, como culturas organizacionais, impactos tecnológicos, ergonomia, linguagem, imagem, identidade, discurso, semiótica, relações com consumidores, marketing social e institucional, ética, criatividade, qualidade, imaginário, pragmática, entre outros. As pesquisas foram ampliando seus enfoques, ainda que a comunicação propriamente dita tenha sido pouco pesquisada. Embora fossem se afastando dos estudos descritivos e das análises da produção editorial nas organizações, que marcaram os primórdios da pesquisa no Brasil, muitas dessas pesquisas continuavam a descrever a comunicação organizacional como uma atividade ou instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisava ser gerenciada e conduzida profissionalmente.

Boa parte dessa renovada produção acadêmica na área pode ser conferida na memória do Grupo de Trabalho Comunicação Organizacional, ativo de 1992 a 2000 no interior da INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Como um GT multidisciplinar, a caminhada do grupo foi caracterizada pela crescente desvinculação de um perfil profissionalizante para um perfil mais reflexivo, mas integrado e mais plural. Também foi possível perceber uma gradativa inserção de estudos voltados para outros tipos de organização, que antes se abrigavam sob as bandeiras da comunicação sindical e da comunicação comunitária, por exemplo, e uma ampliação do horizonte organizacional abordado pelos pesquisadores da comunicação, além da superação da confusão entre os termos organização e empresa.

Apesar das novas abordagens e da renovação entre os pesquisadores da área, com o surgimento de nomes representativos como Scrofernecker, Iasbeck, Roman, Novelli, Ferrari, França, Marchiori, Moura, Oliveira, Duarte, entre outros, ainda é precipitado afirmar que há uma escola brasileira de estudos de comunicação organizacional. Os modelos teóricos e metodológicos continuam, na sua grande maioria, sendo importados, como o modelo da excelência difundido por Grunig^{xxvii}, que prega a simetria nas relações com os públicos.

No nosso caso, há sempre o risco de cairmos na armadilha, descrita por Assunção^{xxviii}, de importarmos solução ou modelo que teria uma dupla característica: a)

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



é de segunda mão – vem através do filtro americano; b) é de segundo tempo – ocorre com um certo atraso e não são muito raros os casos em que uma teoria em plena vigência no Brasil já foi “superada” na origem .

É verdade que os estudos brasileiros de comunicação organizacional são mais abrangentes que os conduzidos originalmente nos Estados Unidos, voltados na sua maioria para os fenômenos do que chamamos comunicação interna às organizações. A tradição latino-americana e brasileira ampliou esse conceito também para as múltiplas comunicações que se estabelecem entre organizações e públicos, e foi substituindo o termo “*comunicação empresarial*”, típico da primeira fase, pelo de “*comunicação organizacional*”, de forma a abranger todo tipo de organização social, fosse pública, privada ou sem fins lucrativos.

Novas perspectivas para a pesquisa em comunicação organizacional

O maior desafio para a investigação em comunicação organizacional está em superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações. Entre as novas vertentes de pesquisa e investigação, fortalece-se a discussão em torno do caráter cognitivista, construtivista e *autopoiético* da comunicação nas organizações, desde as contribuições originais de Maturana, Varela e Niklas Luhmann. Também se reergue o debate sobre a questão da identidade como resultante de processos relacionais e *como espaço de afinidades num território de diferenças*, parafraseando Iasbeck^{xxix}, e ainda como agente da construção de sentido, influenciado também pelos estudos de Etkin e Schvarstein^{xxx}. Esses são autores ainda pouco referenciados nos estudos brasileiros e que podem agregar valor à pesquisa e teorização na área.

Por fim, é importante lembrar que a legitimação dos estudos de comunicação organizacional, no campo das Ciências da Comunicação, passa pela adoção de uma visão liberta das amarras impostas pelas lutas surdas por definição de fronteiras de atuação profissionais e pela incorporação de uma visão mais plural e interdisciplinar, de novos métodos e referenciais de observação e análise, mais próximos de nossa realidade e que busquem relativizar a influência dos estudos norte-americanos, bem como pela busca de referências que nos ajudem a entender o mutável ambiente das organizações e que nos levem além das descrições, das estatísticas e da visão instrumental da comunicação.

Referências bibliográficas

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



- ⁱ KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- ⁱⁱ SCROFERNEKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.
- ⁱⁱⁱ <http://www.intercom.org.br/gtco>
- ^{iv} *apud* LITE, Marisa Del Pozo – *Cultura Empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica* – Madrid: Fragua, 1997. p. 27.
- ^v Guetzkow *apud* ALMEIDA, Meneleu A. de – *Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa* – Brasília: texto inédito, 1999.
- ^{vi} ALMEIDA, Meneleu A. de- *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, dissertação de mestrado Brasília: UNB, 1981, p.82.
- ^{vii} LITE, Marisa Del Pozo – *Cultura Empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica* – Madrid: Fragua, 1997, p. 64.
- ^{viii} *Idem*, p. 68.
- ^{ix} DANIELS, Tom D; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.
- ^x SCROFERNEKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.
- ^{xi} VARONA, Federico. A comunicação na era dos chips. Entrevista concedida ao autor em abril de 1998, publicada no endereço: www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm
- ^{xii} LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992.
- ^{xiii} AKTOUF, Omar - *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo. Atlas, 1996.
- ^{xiv} AKTOUF, Omar - *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo. Atlas, 1996. pp 122-127.
- ^{xv} *Idem*. p. 124.
- ^{xvi} *Idem*, p. 136
- ^{xvii} RESTREPO, Mariluz – *Comunicación para la dinámica organizacional*. In *Signo y Pensamiento*, n°. 26, ano XIV. Santa Fe de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1995, pp.91-96.
- ^{xviii} VARONA, Federico - *Se comunica la organización computadorizada? Impacto de la comunicación computadorizada en las organizaciones*. Texto apresentado no III Simpósio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, maio de 1996, p.5.
- ^{xix} ZARIFIAN, Philippe - *Travail et communication* – Paris: Press Universitaire de France, 1996.
- ^{xx} *Apud*, VARONA, Federico. *Op. Cit.* 1996. p.
- ^{xxi} *Idem*, p. 11.
- ^{xxii} *Idem*, p. 13.
- ^{xxiii} ALMEIDA, Meneleu A. de- *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, dissertação de mestrado Brasília: UNB, 1981
- 1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



^{xxiv} TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio - *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

^{xxv} KUNSCH, Margarida M.K (org) - *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria K.- *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

^{xxvi} KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997, p.115.

^{xxvii} GRUNNIG, James - Os quatro modelos de Relações Públicas, in *Excellence in Public Relations and Communication Management*, mimeo, 1992, pp. 285-325, traduzido por Maria Aparecida Ferrari

^{xxviii} ASSUNÇÃO, J. M. – *Ruídos na Produção do Silêncio*. Dissertação de Mestrado – FAC/UNB. Brasília DF. 1997, p. 138.

^{xxix} IASBECK, Luiz Carlos Assis. *A administração da identidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997.

^{xxx} ETKIN, J, SCHVARSTEIN, L - *Identidad de las Organizaciones - Invariancia y cambio*. Paidós, Buenos Aires, 1995.