
Comunicação organizacional: Em busca de autonomia

Organizational communication: In search of autonomy

Sandra Pereira



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/10038>

DOI: 10.4000/cp.10038

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Edição impressa

Data de publicação: 30 junho 2005

Paginação: 41-70

ISBN: 1646-1479

ISSN: 16461479

Refêrencia eletrónica

Sandra Pereira, « Comunicação organizacional: Em busca de autonomia », *Comunicação Pública* [Online], Vol.1 nº1 | 2005, posto online no dia 30 novembro 2020, consultado o 10 dezembro 2020.
URL : <http://journals.openedition.org/cp/10038> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cp.10038>

Este documento foi criado de forma automática no dia 10 dezembro 2020.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Comunicação organizacional: Em busca de autonomia

Organizational communication: In search of autonomy

Sandra Pereira

1. Dificuldades do Estudo da Comunicação Organizacional

- 1 Normalmente, quando falamos em comunicação existe uma tendência para, de imediato, pensarmos nos contextos gerais da comunicação no âmbito, por exemplo, da comunicação intra ou interpessoal, ou da comunicação de massas. Quando levamos a cabo uma pesquisa bibliográfica, num centro de documentação ou numa biblioteca, sob o epíteto de “comunicação” deparamo-nos com inúmeros resultados, mas quase sempre limitados a textos sobre retórica, efeitos dos *mass media*, teorias da informação, comunicação interpessoal ou comunicação intercultural.
- 2 Se formos persistentes e minuciosos na busca, conseguimos encontrar uma ou outra referência dedicada à comunicação organizacional – dispersa pelos mais variados escaparates: sociologia da comunicação, ciências da comunicação, comunicação, gestão, relações públicas, etc. A partir daqui, e fazendo uma atenta revisão da literatura, podemos então chegar a um pequeno leque de obras de referência nesta área.
- 3 A pesquisa electrónica através de *sites* na Internet pode ser também um bom ponto de partida, mas apresenta outro tipo de dificuldades: os acessos às bibliotecas e aos registos documentais de Instituições Académicas ou Centros de Investigação de referência nem sempre estão disponíveis para cibernautas exteriores à instituição, ou, se estão, o facto de estarmos noutra país acaba por gerar constrangimentos; por outro lado, as referências obtidas por via do ciberespaço nem sempre são completas e oriundas de fontes suficientemente credíveis ou credenciadas...
- 4 A busca nas livrarias virtuais (como o caso da Amazon.com) ou através de editoras que já se fazem representar *online* (como, por exemplo, a Lawrence Erlbaum Associates, a

McGraw-Hill ou a Routledge) é outra opção útil, mas apenas quando já sabemos exactamente o que necessitamos – resta, contudo, que o investigador cibernauta seja apologista da utilização do cartão de crédito por via electrónica!

- 5 Em Portugal, o cenário torna-se mais preocupante se tivermos em conta que a oferta de formação, particularmente de cursos de mestrado e de doutoramento, nesta área é quase inexpressiva, o que acaba por inibir a produção e divulgação de trabalhos científicos. De acordo com uma pesquisa que efectuámos no ano lectivo de 2003-2004, registou-se em Portugal um total 22 cursos de licenciatura na área das ciências da comunicação, comunicação organizacional/ institucional/ relações públicas (o que mesmo assim resulta numa melhoria de cerca de 10% em relação ao ano anterior, com novos cursos nesta área), 9 cursos de mestrado e 4 cursos de doutoramento¹. Todavia, estes valores incluem cursos na área das ciências da comunicação, cursos mais especializados no jornalismo ou nas ciências empresariais, que não estão necessariamente orientados, em exclusivo, para uma preparação teórica e empírica na área da comunicação organizacional.
- 6 Todos estes constrangimentos encontram justificação em vários factores que limitam o aprofundamento do campo da comunicação organizacional, com uma clara delimitação do seu objecto e articulação de teorias.
- 7 Na realidade, o estudo da comunicação organizacional é uma área relativamente nova de pesquisa, com raízes noutras disciplinas, o que faz com que ela seja ainda vista, por muitos, como um campo pobre e periférico no âmbito das ciências sociais. Uma das críticas mais recorrentemente apontadas aos investigadores que se debruçam sobre estas matérias acusa-os de se concentrarem na recolha de dados em detrimento de uma articulação de teorias de comunicação organizacional (Jablin & Putnam, 1987, p. 11).
- 8 Uma das razões para a aparente escassez das teorias de comunicação organizacional parece apontar para a natureza multidisciplinar desta área, que obriga os investigadores a dominarem conhecimentos em várias matérias, nomeadamente a teoria das organizações e a teoria da comunicação. E, hoje em dia, muito dificilmente um investigador está a par de todas as abordagens teóricas existentes nos campos da organização e da comunicação (*ibidem*, p. 11).
- 9 Por outro lado, a comunicação organizacional integra uma tal variedade de conceitos e pressupostos teóricos que se torna um campo vasto e de difícil aceitação. Através da reconstituição histórica das origens da comunicação organizacional é possível constatar que o processo de autonomização desta disciplina das ciências sociais foi acontecendo em simultâneo com o desenvolvimento de outras áreas científicas, como a psicologia industrial, a psicologia social, o comportamento organizacional e a ciência administrativa, o que a moldou de acordo com as teorias, os modelos e os conceitos dominantes. Mais recentemente, a comunicação organizacional acaba por reflectir a influência da sociologia, da retórica, da antropologia, da filosofia, da ciência política e da linguística (Corman [et al.], 1995, p. 11).
- 10 Ao mesmo tempo, o tópico da comunicação nas organizações é em certa medida paradoxal. Se, por um lado, as noções de comunicação e organização se assemelham e são indissociáveis, sejam quais forem os sentidos atribuídos e qual o ponto de vista adoptado, por outro lado, o conhecimento disponível sobre ambas aparece muito disperso (Sfez, 1993, p. 520).

- 11 Esta dispersão remete para um conjunto muito vasto de definições e interpretações dos conceitos de organização e de comunicação², reflectindo as mesmas tradições que moldaram os diferentes tópicos de pesquisa ao longo do desenvolvimento do campo das ciências sociais. Tal facto representa uma dificuldade acrescida quando se pretende delimitar uma orientação clara em qualquer estudo que abranja estas matérias.
- 12 Vejamos, de forma muito breve, como as noções de organização e de comunicação se encontram intimamente associadas e se legitimam uma à outra, independentemente da abordagem adoptada.
- 13 Etimologicamente, a raiz da palavra comunicar é «communis», isto é, «meter em relação» ou «meter em comum», de onde vêm também as noções de «comunidade» e de «comunhão». Comunicar significa, igualmente, «trocar», implicar-se numa comunidade de sentido. E um dos atributos pelos quais se reconhece e se manifesta uma comunidade é a língua, os códigos e os símbolos utilizados no seu seio.
- 14 Na mesma medida, a maior parte das organizações possui um aparelho administrativo cuja função principal é recolher, conservar, tratar e transmitir informação utilizando precisamente códigos e símbolos particulares. Por exemplo, para Amitai Etzioni, sociólogo americano especializado na sociologia das organizações, «as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente elaboradas pela procura de fins específicos e que se caracterizam 1) pela divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades; 2) pela presença de um ou vários centros de poder que controlam os esforços da organização e os dirigem para o objectivo; 3) pelo carácter substituível do pessoal» (Etzioni citado por Thines & Lempereur, 1984, p. 670).
- 15 O termo “organização” vem do grego «organon», que significa instrumento, utensílio. Mas “organização” evoca ao mesmo tempo vários conceitos e realidades. Esta polissemia deve-se, em grande medida, ao facto de o campo da organização despertar interesses junto de profissionais das mais variadas áreas técnicas e científicas. Mesmo que seja claro para todos que organização pode significar a “acção de organizar” e “conjunto organizado”, ainda resta compreender que sentido dar a estas construções. Por exemplo, ver a organização como “um conjunto organizado” pode indiciar a empresa no seu todo ou, simplesmente, remeter para a sua estrutura formal (organograma) – que não deixa de ser uma projecção redutora da realidade organizacional. Para ultrapassar possíveis confusões, e conseqüente perda de eficácia, procurou-se introduzir uma pluridisciplinaridade nas abordagens e práticas da organização. Por aqui se justifica que a área da teoria organizacional tenha sido enriquecida com tantas noções e conceitos de outras disciplinas (Bartoli, 1991, p. 17).
- 16 Assim, num plano empírico, ao constatararmos que numa organização social as suas características tomam a forma de comunicações, seja sobre o conteúdo das mensagens, seja sobre a forma pela qual este circula, ou sobre a sua eficácia, então a comunicação joga um papel central no sucesso do processo administrativo. Os dispositivos comunicacionais podem tender a modificar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, a fim de os orientar para a realização de certos objectivos; como podem assegurar uma distribuição adequada das informações disponíveis, contribuindo para a eficácia do sistema de decisão. Não existem dúvidas de que comunicação e organização são consubstanciais, não sendo igualmente de estranhar que os pioneiros da ciência das organizações tenham sempre levado em conta o papel fundamental que a comunicação ocupa numa organização (Sfez, 1993, p. 521).

- 17 Já em 1938, Chester Barnard defendia que «numa teoria da organização exaustiva, a comunicação iria ocupar um lugar central, porque a estrutura, extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinadas pelas técnicas de comunicação. (...) Os teóricos da organização já não são cépticos acerca da importância da comunicação nas organizações. Contudo, embora concordem que a comunicação deve ser tida em consideração nos seus estudos acerca do funcionamento das organizações, diferem na perspectiva a adoptar.» (Barnard, citado por More & Laird, 1985, p. 15)
- 18 Mais recentemente, Tompkins critica a ideia de que as organizações são entidades que albergam a comunicação. Pelo contrário, «a comunicação constitui organização», isto é, «a organização deve ser vista como um sistema de indivíduos em interacção, que através da comunicação se envolvem activamente no processo de criar e recriar a sua ordem social única» (Tompkins, citado em Jablin & Putman, 2001, p. xxi).
- 19 À parte as dificuldades anteriormente enunciadas, o estudo dos processos de comunicação organizacional tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. Muitos têm sido os esforços no sentido de se aprofundarem conceitos e sugerir novas metáforas e estilos de pensamento úteis na melhoria das teorias já existentes, tanto ao nível da pesquisa empírica, como ao nível do desenvolvimento de quadros teóricos. Mas, apesar de tudo, a definição de um campo teórico que sustente a pertinência científica desta disciplina ainda está longe de ser alcançado. «À medida que entramos no novo milénio, num momento em que as organizações enfrentam um ambiente global complexo, os investigadores continuam a definir e redefinir os pontos de interesse e as fronteiras, procurando pistas para o futuro das Ciências da Comunicação no campo organizacional.» (Tompkins & Wanca-Thibault, citados em Jablin & Putman, 2001, p. xvii)

2. História do Desenvolvimento da Comunicação Organizacional

- 20 A delimitação histórica mais clara e completa feita acerca da comunicação organizacional foi produzida por Redding, em 1985. Numa edição posterior (1988), e em colaboração com Tompkins, este trabalho foi aumentado para integrar uma perspectiva longitudinal capaz de dar conta da evolução da teoria, das práticas e dos métodos de pesquisa dos fenómenos da comunicação organizacional. Nesta obra, os autores distinguem o período entre 1900 e 1970, que suporta três fases: *Formulário-Prescritivo* (desenvolvimento de regras, baseadas na teoria retórica clássica, para uma comunicação de negócios eficaz), *Empírico-Prescritivo* (apresentação de estudos de caso que mostravam como promover uma comunicação eficaz) e *Ciência Aplicada* (utilização de formas tradicionais de avaliar objectiva e cientificamente os problemas organizacionais). Os trabalhos feitos depois de 1970 foram divididos em *Modernistas* (trabalhos que assumem as organizações como formas objectivas e naturais, sujeitas a previsão e controlo), *Naturalistas* (abordagens que partem do pressuposto de que as organizações são subjectivas e socialmente construídas pelos membros que as integram) e *Críticos* (trabalhos onde se ressalva uma certa emancipação dos próprios actores organizacionais) (Jablin & Putman, 2001, p. xxiii).

- 21 O percurso histórico que levou à afirmação da comunicação organizacional como disciplina científica autónoma pode assim ser dividido em vários momentos (Taylor & Trujillo, in Jablin & Putnam, 2001, pp. 164-166).
- 22 Primeiro, podemos identificar uma fase *pré-científica*, se considerarmos que a comunicação organizacional tem sido alvo de reflexão prática e filosófica desde a era antes de Cristo. Um dos registos mais antigos que se conhece
- 23 *Preceitos* – foi publicado entre 2700 e 2600 a. C., sendo considerado um verdadeiro manual de comunicação para os funcionários administrativos, nas primeiras civilizações egípcias³. No século IV a.C., já no período da Antiguidade Clássica, Aristóteles escreve aquela que é a génese de toda a conceptualização teórica sobre o processo de comunicação – a *Retórica*.
- 24 Segue-se uma fase de preparação (1900-1940), onde encontramos os primeiros estudos de comunicação associados a escolas de Jornalismo e Ciência Política. Entre os anos de 1920 e 1940-45 foram realizados vários estudos sobre comunicação de massa, sobretudo centrados na temática dos efeitos da propaganda na opinião pública, por Lasswell, Berelson e Lazarsfeld. Nesta fase, o suporte empírico ainda é fraco, sendo desenvolvidas fórmulas prescritivas de base normativa e pouco fundamentada. Os primeiros estudos assentam no modelo positivista, que dominava o quadro científico da época, e focam a eficácia da comunicação para o sucesso de uma boa gestão/ administração empresarial. É neste contexto que podemos falar de autores como Dale Carnegie, que trabalham os princípios da comunicação aplicados ao sucesso dos negócios. Alguns livros de gestão⁴, baseados em extensivos estudos de caso, vieram também a constituir uma forte influência para a pesquisa em comunicação organizacional.
- 25 Entre os anos de 1940 e 1970, encontramos-nos na fase da identificação e consolidação, através do reconhecimento da comunicação organizacional como uma área de estudo científica e autónoma. Os primeiros trabalhos são algo prescritivos, limitando-se a enunciar as vantagens de uma boa comunicação e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Neste período, surgem os primeiros cursos de licenciatura e destacam-se as primeiras publicações especializadas na matéria (Ruão, 2004, pp. 4-5). Fazem-se também as primeiras sistematizações das análises de conteúdo⁵, uma das metodologias mais utilizadas nas pesquisas em comunicação. Nesta altura, duas datas podem ser salientadas: 1959, chamado “o ano da cristalização” pelo reconhecimento académico da área; e 1967, designado como “o ano da aceitação oficial” em face da realização da primeira Conferência sobre Comunicação Organizacional em Hunstville – Alabama (EUA) (Taylor & Trujillo, in Jablin & Putnam, 2001, p. 164).
- 26 A *fase da maturidade e inovação*, que pode ser apontada entre 1970-1990, caracteriza-se por uma sedimentação teórica e pela multiplicação de pesquisas de teor científico. Na década de 1970, depois de a abordagem positivista ter entrado em descrédito e ter sido abandonado o postulado da “verdade absoluta”, surgem modelos alternativos de investigação, que tornam possível o crescimento da pesquisa empírica e o desenvolvimento de novas premissas teóricas no campo da comunicação organizacional. Neste período, a grande mudança deve-se à afirmação das dimensões simbólica e expressiva das organizações nos estudos comunicacionais, com aproximação ao tema da cultura organizacional e dos domínios da fenomenologia, do estruturalismo, ou mais especificamente da semiótica (Ruão, 2004, p. 6). Já no período entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional atravessa um momento de crise de identidade e representação, dado o questionamento introduzido pelas teorias críticas

no seu domínio. Este questionamento obrigou a uma viragem teórica e empírica para perspectivas científicas mais centradas em análises de poder e dominação no processo de comunicação organizacional (Ruão, 2004, p. 8).

- 27 Nestes últimos anos, os domínios de análise e as orientações teóricas que acompanham os desafios impostos aos estudos em comunicação organizacional são a teoria crítica, o feminismo, os estudos éticos, e o pós-modernismo, num contexto naturalista e modernista na tradição da pesquisa qualitativa. (Taylor e Trujillo, in Jablin e Putnam, 2001, pp. 165-166)
- 28 Mas, para melhor caracterizar o cenário dos programas de investigação contemporâneos, adiantamos quatro abordagens (ou discursos) com objectivos e pressupostos diferentes (Deetz, in Jablin e Putnam, 2001, pp. 11-37):
- 29 *Normativo* – trata-se de um discurso que surge do repensar das posições positivistas, servindo para enfatizar a centralidade da codificação e a procura de regularidades e normalizações; entende as organizações como objectos naturais sujeitos à previsão e ao controlo, existindo para fins instrumentais, sobretudo de cariz económico; representa a comunicação essencialmente em termos de informação e de administração.
- 30 *Interpretativo* – discurso que vê as organizações como formas subjectivas, socialmente construídas pelos seus actores; a realidade organizacional ganha uma ênfase mais social que económico, e revela-se através de conversas, histórias, ritos, mitos e outras actividades diárias; os actores sociais não são encarados como objectos, mas como indivíduos activos que ajudam os investigadores a encontrarem sentido no material observado e recolhido; o objectivo central será guardar o sentido tradicional dos valores e práticas partilhadas entre grupos de pessoas numa dada comunidade; os estudos culturais nas organizações enquadram-se nesta abordagem interpretativa, que procura uma leitura profunda de significados e de sentimentos.
- 31 *Crítico* – discurso que entende as organizações como “lugares políticos”, criações sociais e históricas, resultantes de lutas e relações de poder; o objectivo desta abordagem é denunciar e criticar formas de domínio, assimetrias e processos sociais e comunicativos distorcidos, para ajudar a criar fóruns de debate e modelos de discussão que levam a um consenso aberto; no fundo, o que se procura é criar condições favoráveis ao combate à hegemonia nas organizações.
- 32 *Dialógico ou Pós-Modernista* – um pouco como a anterior, esta abordagem foca as assimetrias e o domínio nos processos de tomada de decisão; contudo, há nos estudos dialógicos uma maior atenção aos processos micropolíticos e à natureza do poder; ou seja, mais do que a reforma do mundo, procuram-se aspectos particulares da realidade e os focos escondidos de resistência e complexidade; alguns dos temas mais estudados são a centralidade do discurso, a fragmentação de identidades, os papéis e as ligações de poder, a hiper-realidade.
- 33 À parte as anteriores abordagens, refira-se que a mais recente revisão de pesquisa e teoria da comunicação organizacional foi elaborada em 1996, através da identificação de várias perspectivas, na forma de *clusters metafóricos*, que serviam para caracterizar diferentes concepções e abordagens no estudo destas matérias. Para os autores deste trabalho, qualquer tópico ou tema no campo da comunicação organizacional pode ser examinado a partir de um dos seguintes *clusters*: 1. *conduta* (estudos onde as organizações são vistas como canais de fluxos de informação e onde comunicação equivale a transmissão); 2. *lente* (estudos que vêem as organizações como um sistema

que monitoriza, observa, fornece e altera informação; aqui a comunicação equivale a um processo de recepção e percepção); 3. *ligação* (estudos que encaram as organizações como redes de múltiplas relações e onde a comunicação equivale a conexões e interdependências); 4. *desempenho* (estudos em que as organizações são vistas como um conjunto de acções coordenadas de acordo com regras próprias; aqui a comunicação equivale a interacção social, a um processo dinâmico de colaboração); 5. *símbolo* (pesquisas que entendem as organizações como textos literários ou novelas e que equivalem a comunicação com interpretação e representação de significados); 6. *voz* (pesquisas em que as organizações são um coro de diversas vozes e nas quais a comunicação é expressão, supressão e distorção dessas vozes); 7. *discurso* (estudos para os quais as organizações são textos, padrões ritualizados de interacção que vão para além das conversas imediatas; aqui a comunicação é equiparada com a conversação, enquanto processo e contexto) (Jablin & Putman, 2001, pp. xxv-xxvii).

- 34 Para uma caracterização mais completa dos estudos levados a cabo sobre os fenómenos da comunicação organizacional, é possível apontar também os temas mais pesquisados. De seguida, apresentamos dois quadros que resumem as temáticas mais estudadas: primeiro, um resumo elaborado a partir da reflexão histórica de Teresa Ruão; a seguir, um trabalho feito por Allen, Gotcher e Seibert, datado de 1993, que aponta os tópicos mais analisados em revistas científicas da área, entre 1980 e 1991.

Quadro 1: Temas mais recorrentes no estudo da comunicação organizacional por períodos históricos

Período Positivista	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação superior-subordinado - Redes emergentes da comunicação e canais - Componentes do clima organizacional
Movimento Interpretativo	<ul style="list-style-type: none"> - As relações interpessoais - Habilidades e estratégias comunicativas - Cultura organizacional e o simbolismo
Teoria Crítica	<ul style="list-style-type: none"> - As diferentes formas de exercício de poder, como distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos - Processos de tomada de decisão - Conflitos organizacionais
Abordagem Pós-Moderna	<ul style="list-style-type: none"> - Os indivíduos marginalizados - Microprocessos de poder e resistência, como os sistemas de domínio e controlo

Fonte: Ruão (Abril, 2004)

Quadro 2: Frequência dos temas de comunicação organizacional mais publicados em jornais da área (1980-1991)

Total = 889	Temas / Tópicos
233	Relações interpessoais
120	Competências comunicativas e estratégias
99	Cultura organizacional e simbolismo
74	Fluxos e canais de informação
67	Poder e influência
67	Resultados positivos associados à comunicação
67	Tomada de decisão e resolução de problemas
57	Redes de comunicação
57	Estilos cognitivos de comunicação e gestão
53	Interfaces de comunicação organização-ambiente
45	Tecnologia
42	Estrutura
41	Linguagem e conteúdo das mensagens
41	Grupos e eficácia organizacional
40	Incerteza e adequação de informação
28	Ética
24	Estudos transculturais
18	Clima organizacional

Fonte: Jablin & Putnam (2001) p. xxvi.

- 35 Resumindo, pode constatar-se que, embora o interesse pelo fenómeno da comunicação nas organizações possa remontar à antiguidade⁶, a história da comunicação organizacional começa no princípio do século XX, mais propriamente nos anos de 1920, quando surgem as primeiras preocupações com a eficácia da gestão associadas às perícias comunicacionais. A comunicação organizacional revela-se, assim, como uma área especializada da comunicação discursiva assente em três grandes tradições: o discurso público (*public address*); a persuasão; e a pesquisa em ciências sociais sobre comunicação interpessoal, comunicação de pequenos grupos e comunicação de massas (Corman [et al.], 1994, p. 11).

3. Definição do Conceito de Comunicação Organizacional

- 36 Definir o conceito de comunicação organizacional também não se revela uma tarefa fácil. As interpretações do que significa este conceito podem dividir-se entre aquelas que defendem a comunicação organizacional como um aspecto que integra a organização, por oposição àquelas que preconizam o conceito como a base estruturante da organização em si mesma. Como exemplo das primeiras interpretações, temos a definição de Drenth et al., para quem a comunicação consiste no envio e recepção de mensagens através de símbolos; aqui a comunicação organizacional é vista como um elemento-chave do clima organizacional. A segunda visão pode ser ilustrada por Mayers & Mayers, que consideram a comunicação organizacional como a «força unificadora central que permite a coordenação entre as pessoas, possibilitando assim um comportamento organizado» (Baker, 2002. p. 2). Nesta interpretação, há ainda os que consideram a comunicação como o «processo básico das organizações, a partir do

- qual todas as outras funções derivam» (Bavelas & Barrett, in Ferreira [et al.], 2001, p. 358).
- 37 Numa perspectiva evolutiva, pode mesmo afirmar-se que, nas primeiras reflexões sobre comunicação organizacional, as definições de comunicação se centravam nos “meios”, o que limitava as pesquisas à clareza e exactidão das mensagens. Neste sentido, a comunicação era o «processo de enviar e receber mensagens» (Sanborn, citado em Corman [et al.], 1994, p. 11). Mais tarde, os estudos centrados em modelos emissor-receptor acabariam, também, por ser abandonadas a favor da noção de interacção ou de criação social da mensagem e do seu significado. Nesta perspectiva interactiva, adoptada em pesquisas mais recentes, a comunicação organizacional é definida como «o processamento e interpretação de mensagens, informação, significados e actividade simbólica, dentro das organizações e entre elas» (Putman, citada em Corman [et al.], 1994, p. 11).
- 38 Hoje em dia, a interpretação mais consensual defende que a comunicação já não é só um aspecto essencial no panorama organizacional, mas, sim, a fundação das organizações modernas. Numa perspectiva interpretativa (subjectiva), a comunicação organizacional é o «processo gerador do sentido das interacções que constituem a organização» (Pace & Faules, 1994, p. 22). O conceito de “sentido” aqui expresso é relevante para a distinção que as perspectivas interpretativa (subjectiva) e funcionalista (objectiva) fazem do conceito de comunicação organizacional. Numa visão mais objectiva, o “sentido” está na mensagem, o que resulta em estudos que acabam por ignorar o indivíduo. Mas, na visão subjectiva, os “sentidos” das mensagens são negociados entre os participantes que estão activamente envolvidos no processo de troca (comunicação); ou seja, o “sentido” acaba por surgir da interacção que se estabelece num dado momento. Stewart & Thomas (1990) referem-se a este processo como o «esculpir de sentidos mútuos» (Pace & Faules, 1994, p. 23). Daqui pode concluir-se que a visão interpretativa (subjectiva) enfatiza a ideia de “processo” e dá importância ao papel dos “indivíduos”, por oposição a uma visão mais funcionalista (objectiva), que coloca a tónica central na ideia de “estrutura”, na medida em que faz uma leitura da organização como um «sistema composto por unidades de comunicação em relações hierárquicas e funcionando num dado ambiente.» (Pace & Faules, 1994, p. 21)
- 39 Noutra definição, a comunicação organizacional é vista como o «estudo do envio e da recepção de mensagens que criam e mantêm um sistema de actividades ou forças coordenadas de forma consciente entre duas ou mais pessoas» (Tompkins, in Salwen e Stacks, 1996, p. 384). Esta ideia reflecte, precisamente, a evolução do entendimento que se foi estabelecendo à volta dos conceitos de comunicação e de organização: a comunicação é dinâmica e interactiva, e não estática e linear (como no passado); e as organizações são sistemas de indivíduos em interacção, em vez de entidades ou “contentores” nos quais a comunicação ocorre. Ou seja, na essência, «a comunicação é uma actividade processual que constitui a organização» (Salwen & Stacks, 1996, p. 384).
- 40 Quando confrontado com a questão “o que é a comunicação organizacional?”, Deetz sugere inúmeras hipóteses, necessariamente arbitrárias e limitadas, no fundo confortáveis, mas que deixam muito de parte. Em última instância, considera a questão mal colocada (Deetz, in Jablin & Putnam, 2001, p. 4). E, para ultrapassar o impasse, adianta três formas distintas de conceptualizar a “comunicação organizacional”: a primeira consiste em ver a comunicação organizacional como uma especialização nos

departamentos de comunicação; a segunda concebe a comunicação organizacional como um fenómeno existente nas organizações; e a terceira pensa a comunicação como uma forma de descrever e explicar as organizações, as suas estruturas sociais, as categorias dos seus membros, etc. Esta última concepção é a que ganha maior relevo na análise de Deetz, que considera a um “metanível” a possibilidade de interpretar os processos e os membros de uma organização numa perspectiva comunicacional (ibidem, pp. 4-6).

4. Diferentes Abordagens

- 41 As questões colocadas pelos investigadores no campo da comunicação organizacional, bem como os métodos utilizados para analisar os dados recolhidos, são uma extensão directa das perspectivas usadas para analisar a comunicação humana. Partindo deste pressuposto, avançado por B. Aubrey Fisher em 1978, e da sua proposta de que os investigadores tendem a assumir uma de entre quatro abordagens para estudar a comunicação humana,
- 42 L. Putman, F. Jablin e K. Krone adiantam quatro formas que poderão estar na base da compreensão da comunicação organizacional em qualquer organização (Jablin & Putman, 1987, p. 9). Trata-se da *Perspectiva Mecanicista*, da *Perspectiva Psicológica*, da *Perspectiva Simbólico-Interpretativa* e da *Perspectiva Interaccionista-Sistémica*⁷. De salientar que as quatro perspectivas não esgotam todas as possibilidades de abordagem teórica ao estudo da comunicação. Contudo, no entender destes autores, estas «representam os quadros de referência mais compreensivos e influentes usados até hoje na comunicação organizacional.» (ibidem, p. 19)
- 43 Na *Perspectiva Mecanicista*, a comunicação humana é vista como um processo de transmissão no qual a mensagem viaja através do espaço (canal), de um ponto para o outro. Como o lugar (*locus*) da comunicação é o canal onde ocorrem as transmissões das mensagens, as explicações do processo de comunicação emanam precisamente desse canal. Os comunicadores estão ligados uns com os outros por via dos canais, que também ligam as funções de codificação e decodificação presentes em cada comunicador. Como ilustração dos estudos levados a cabo nesta perspectiva, temos a pesquisa de redes em comunicação organizacional, que é quase inteiramente mecanicista, por focar primeiramente os canais que permitem a comunicação “correr” entre os indivíduos. São, também, exemplo dos trabalhos desenvolvidos com este enquadramento as primeiras pesquisas que avaliavam a eficácia dos meios de transmissão de informação descendentes (das chefias para os empregados) e toda a pesquisa relativa à questão da transmissão de mensagens entre superior e subordinado.
- 44 Enquanto a anterior perspectiva da comunicação humana coloca primeiramente a ênfase nos canais que ligam os comunicadores, a *Perspectiva Psicológica* preocupa-se com a descoberta do modo como as características dos indivíduos afectam a sua comunicação. Numa orientação psicológica, os comunicadores individuais são colocados num ambiente informacional, que inclui estímulos muito numerosos para serem processados. Em consequência, as imagens que os indivíduos vão filtrar tornam-se o lugar (*locus*) do processo da comunicação, uma vez que actuam na tentativa de ordenar um campo de estímulos potencialmente caótico⁸. Os estudos que ilustram esta perspectiva utilizam uma concepção da comunicação organizacional quase exclusivamente a um nível individual de análise, como é o caso das pesquisas que focam

a interpretação que é feita das mensagens pelos vários membros de uma organização, seja qual for o seu nível hierárquico, e que resultam em “disparidades”, “distorção”, “distância semântica”, etc.

- 45 Quando se estabelece uma conceptualização mecânica ou psicológica da organização, esta assume as qualidades de um “contentor” no qual a interacção ocorre, o que significa que cada uma destas perspectivas assume implicitamente que as características organizacionais determinam o processo de comunicação (Jablin & Putman, 1987, p. 27). Por outras palavras, as propriedades organizacionais são encaradas como determinantes do processo de comunicação, ao invés de se considerar que são os processos de comunicação a moldar as características organizacionais. Nestes enquadramentos, a comunicação é tratada, quase exclusivamente, como uma variável dependente. Todavia, quando a organização é estudada numa perspectiva interpretativa, as comunicações que ocorrem no quadro organizacional constituem padrões de comportamentos coordenados que têm a capacidade de criar, manter e dissolver as próprias organizações. A *Perspectiva Simbólico-Interpretativa*, sendo talvez a mais humanista das quatro, defende que, em virtude da habilidade dos indivíduos para comunicar, estes são capazes de criar e moldar a sua própria realidade social (*ibidem*, p. 27). Os estudos que ilustram esta perspectiva remetem, por exemplo, para a exploração das regras de comunicação no interior dos grupos de trabalho e para a forma como estas regras representam uma cultura organizacional. Ou então trabalham a comunicação de gestão como *performance*, isto é, como certos gestores desempenham papéis decisores, informacionais ou interpessoais por forma a conseguirem promover uma relação de trabalho harmoniosa.
- 46 Ao contrário da anterior, a *Perspectiva Interaccionista-Sistémica* concentra-se nos comportamentos externos como unidades fundamentais de análise. Nesta perspectiva, o lugar (*locus*) da comunicação é o que se denomina “comportamento sequencial padronizado”, i. e., o agrupar das sequências dos comportamentos comunicativos, em vez dos “filtros conceptuais” do indivíduo, ou em vez das interpretações partilhadas de acontecimentos e actividades (*ibidem*, p. 30). A comunicação é examinada através de um método qualitativo conhecido como análise de interacção, que busca sequências recorrentes de actos contíguos ao longo do tempo. Assim, os investigadores que seguem esta perspectiva concentram-se nas categorias, formas e padrões sequenciais do comportamento da mensagem, sem se preocuparem com as relações de causa-efeito entre as variáveis de comunicação, como sucede nas visões mecanicista e psicológica. Nas últimas décadas, os estudos baseados nesta perspectiva têm aumentado substancialmente, em particular os estudos acerca da comunicação superior-subordinado e da negociação entre a gestão a força de trabalho.

Quadro 3: Diferentes perspectivas da comunicação e alvos de investigação mais frequentes

Perspectivas teóricas	Exemplos de áreas de investigação
Mecanicista (Canal e mensagem)	<ul style="list-style-type: none"> . Barreiras e quebras de comunicação; . Efeitos da comunicação; . Variáveis emissor e mensagem; . Sistemas de comunicação mediados vs. não mediados; . Estruturas de comunicação (redes); . Difusão da informação;
Psicológica (Filtros conceptuais)	<ul style="list-style-type: none"> . Indivíduo como processador de informação; . Percepções do estilo de comunicação do líder; . Distância de informação semântica; . Clima da comunicação; . Distorção na comunicação ascendente; . Relação comunicação-satisfação no trabalho;
Simbólico-Interpretativa (Significado comunicativo da interacção social)	<ul style="list-style-type: none"> . Regras de comunicação; . Gestão de significados; . Cultura organizacional; . Poder e política;
Interactiva-Sistémica (Sequências de comportamento comunicativo)	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicação relacional; . Desenvolvimento de equipas; . Padrões de feedback; . Gestão de conflito; . Fases da tomada de decisões.

Fonte: Ferreira (et al.) (1996), p. 180.

- 47 Com uma opinião semelhante, Lucien Sfez refere que a dificuldade de enquadramento teórico da comunicação organizacional se deve, em parte, ao facto de as abordagens que servem de base ao estudo da comunicação individual serem diversas. Daqui decorre a possibilidade de uma grande heterogeneidade de interpretações e representações dos fenómenos da comunicação organizacional (Sfez, 1993, p. 525).
- 48 É curioso notar como as abordagens enunciadas por este autor partilham uma grande semelhança com as anteriores perspectivas, havendo apenas a notar a referência à abordagem cibernética (que, mesmo assim, é enunciada como uma disciplina que integra a corrente sistémica).

Quadro 4: Abordagens que servem de base ao estudo da comunicação organizacional

Abordagem técnica ou mecânica	Centra-se sobre o estudo dos fenômenos de transmissão e aborda a comunicação em termos da circulação de fluxos, tendo por base o modelo geral de C. Shannon.
Abordagem psicológica	Privilegia o estudo do organismo humano (o receptor) como um sistema complexo de tratamento da informação e parte do princípio de que o comportamento do organismo é função (1) do seu estado «interno» no momento da recepção da informação ou das mensagens e (2) do seu ambiente.
Abordagem do interaccionismo-simbólico	Defende uma visão segundo a qual uma relação de comunicação se analisa como uma relação entre emissor-receptor e consiste em conceber a comunicação entre dois sujeitos como o estabelecimento de um relacionamento de reciprocidade cujo produto é uma comunhão de sentido.
Abordagem sistêmica	No contexto da comunicação organizacional, a noção de sistema designa, normalmente, uma abordagem que estuda as sequências de comunicação, com o objectivo de identificar modelos particulares (padrões), ou seja, as séries recorrentes de acções-reacções contíguas. O modelo foca as interacções e os comportamentos que caracterizam os tipos e os graus de envolvimento dos actores. A ilustração mais conhecida desta abordagem é fornecida pela Escola de Palo Alto.
Abordagem da cibernética	É uma das disciplinas que integram a corrente sistêmica. Por vezes, é associada à teoria de C. Shannon, constituindo com efeito um prolongamento desta, na medida em que o seu objectivo foca o nível pragmático. Contudo, se centrarmos antes a nossa atenção nos problemas de informação e de orientação, vemos que a cibernética estuda os fenômenos de regulação e contribui para nos fixarmos sobre a adequação da estrutura do sistema de informação e a estrutura do sistema de decisão.

Fonte: Sfez (1993), pp.525-526.

- 49 Numa caracterização mais alargada, e comprovando as raízes interdisciplinares da área da comunicação organizacional, encontramos uma classificação em seis escolas de pensamento centrais, que influenciaram o estudo e a prática desta área disciplinar: Abordagens Clássicas; Abordagens das Relações Humanas; Abordagens dos Recursos Humanos; Abordagens Sistêmicas; Abordagens Culturais; Abordagens Críticas.

Quadro 5: Escolas que influenciam o estudo da comunicação organizacional

1. Abordagens Clássicas	- Metáfora Mecanicista da Organização (Morgan) - Teoria Clássica de Gestão (Henri Fayol) - Teoria Burocrática (Max Weber) - Teoria da Gestão Científica do Trabalho (Frederick Taylor)
2. Abordagens das Relações Humanas	- Estudos Hawthorne - Movimento das Relações Humanas <ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow) • Teoria da Higiene-Motivação (Herzberg) • Teoria X e Teoria Y (McGregor)
3. Abordagens dos Recursos Humanos	- Teorias Fundadoras <ul style="list-style-type: none"> • Grelha de Gestão (Blake & Mouton) • Sistema IV (Likert) • Teoria Z (Ouchi)
4. Abordagens Sistêmicas	- Metáfora dos Sistemas - Teoria dos Sistemas Cibernéticos - Teoria do Organizado (Karl Weick)
5. Abordagens Culturais	- Visão Prescritiva da Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Culturas Fortes (Deal & Kennedy) • Culturas de Excelência (Peters & Waterman) - Visão Descritiva de Cultura <ul style="list-style-type: none"> • As Culturas Organizacionais são Complexas • As Culturas Organizacionais são Emergentes • As Culturas Organizacionais não são Unitárias - Modelo de Cultura Organizacional (Schein)
6. Abordagens Críticas	- A Difusão do Poder - Ideologia e Hegemonia - Emancipação - Duas Abordagens Críticas na Comunicação

Fonte: Miller (1999), pp. 1-130.

5. Funções da Comunicação Organizacional

- 50 De um modo geral, as funções de comunicação básicas que são reconhecidas remetem para a forma como a comunicação deve afectar o conhecimento ou o comportamento do receptor através da informação, orientação, regulação, socialização e persuasão. De seguida apresentamos uma breve revisão de algumas perspectivas acerca das funções da comunicação organizacional.
- 51 Neher (1997) propõe como funções primordiais da comunicação organizacional (Baker, 2002, p. 10):
- ganho de confiança
 - aprender, motivar e influenciar
 - dar sentido
 - resolução de problemas e tomada de decisões
 - gestão de conflitos, negociação, estabelecimento de acordos.
- 52 Neher dá especial relevo às funções sociais e organizacionais da comunicação organizacional enquanto um todo, em vez de focar as funções de trocas de comunicação específicas. Atribui, também, grande importância ao papel da comunicação na gestão de ameaças à ordem e ao controlo organizacional, identificando a resolução de problemas, a gestão de conflitos, a negociação e o estabelecimento de acordos como as funções chave da comunicação organizacional.

- 53 Mayer & Mayers combinam funções primárias da comunicação organizacional similares às anteriormente enunciadas, mas propondo um nível mais elevado (*ibidem*, pp. 10-11):
- **Coordenação e regulação das actividades de produção:** com a complexificação e a redução das rotinas dos processos produtivos, torna-se necessária uma comunicação mais dinâmica, recíproca, lateral entre os operários e os gestores. Aqui a comunicação assume um papel central e mais complexo ao nível da coordenação e da regulação.
 - **Socialização:** Esta função ganhou relevo com a abordagem das relações humanas que defende o pressuposto de que é necessário “ganhar o coração e a mente” dos membros da organização para conseguir uma coordenação eficaz da acção organizacional e alcançar os objectivos colectivos. A função da socialização tem implicações directas no estabelecimento de um clima e uma cultura organizacional adequadas.
 - **Inovação:** Cada vez mais se dá importância ao papel que a comunicação pode desempenhar na promoção da inovação, tal como do controlo e da coordenação.
- 54 Anteriormente, já Farace et al. referem a função da inovação, da mudança e da adaptação ao discutirem a comunicação em termos das relações de trabalho, manutenção, apoio e motivação, que levam à integração do indivíduo na organização.
- 55 A função da coordenação é, igualmente, apontada como primordial por Sanford et al., para além das referências às funções de integração, manutenção, orientação, tomada de decisão e crescimento individual (More & Laird, 1985, p. 17).
- 56 Num outro registo, mas ainda recorrendo ao conceito de “função”, Lucien Sfez refere a possibilidade de podermos abordar o estudo da comunicação organizacional, e perceber a sua eficácia, a partir da análise dos efeitos ou das funções da comunicação – sem que isso implique aderir ao ponto de vista funcionalista. (Sfez, 1993, pp. 526-527).
- **Função de controle** – Trata do estudo da comunicação sob o ângulo dos efeitos da transmissão de informações sobre os resultados das actividades dos membros da organização.
 - **Função de coordenação** – Centra-se sobre o estudo da comunicação feita acerca dos dados ou das instruções necessárias à realização de uma tarefa, ou, ainda, na aplicação de uma estratégia, de um programa (no sentido de programa de execução) ou de um esquema de acção particular.
 - **Função de motivação** – Estuda a comunicação de tipo “persuasivo” destinada a colocar em conformidade os objectivos individuais e organizacionais, para além de colocar em análise os processos de mobilização e de integração.

6. As Várias Formas da Comunicação Organizacional

- 57 Como se tem vindo a afirmar ao longo deste texto, o campo da comunicação organizacional é demasiado vasto e diversificado, fazendo com que qualquer tentativa de caracterização unificada seja sempre incompleta. Contudo, é possível delimitar várias categorias/ formas que permitem aceder a uma melhor compreensão deste extenso campo disciplinar.

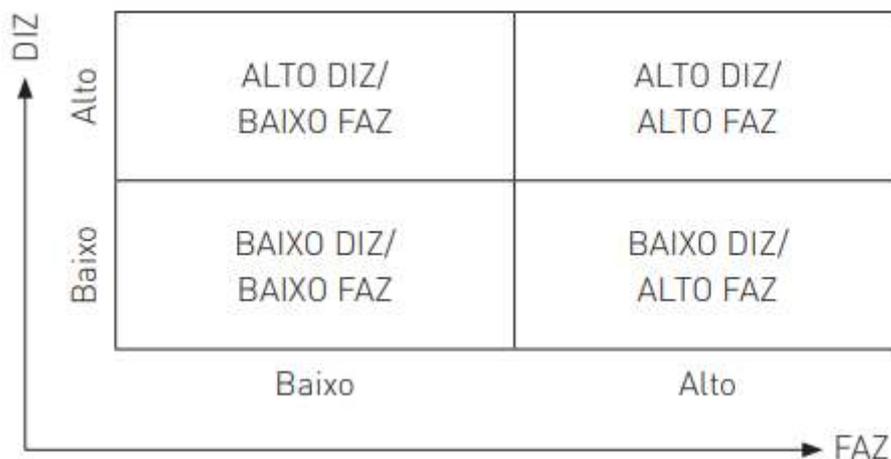
Comunicação Formal *versus* Informal

- 58 O carácter formal ou informal da comunicação inscreve-se no exercício normal da função, quer se trate de comunicações pretendidas pela organização, previstas ou mesmo planificadas, quer sejam comunicações não previstas.
- 59 No passado, a preocupação dos gestores das grandes organizações burocráticas, e conseqüentemente o alvo de muitos estudos empíricos, era a comunicação formal, ou comunicação oficial, que circulava verticalmente, sobretudo do topo para a base. A comunicação formal funciona através de canais estrategicamente criados e controlados pela organização, que tendem a estar sujeitos a regras estritas relacionadas com a eficácia do seu funcionamento. Normalmente, o sistema de comunicação formal é determinado pela estrutura organizacional e pela cadeia de poder. A comunicação formal regula os fluxos verticais de informação e de decisão, situados para cima e para baixo da linha hierárquica (Mintzberg, 1995, p. 62).
- 60 Os canais formais de comunicação servem, principalmente, para transportar mensagens funcionais de rotina sobre o trabalho operacional e destinam-se a facilitar a coordenação e o controlo. Estas mensagens são usualmente escritas, de tom autoritário e muito bem planeadas (More & Laird, 1985, pp. 19-20).
- 61 Se bem que o sistema formal de comunicação faça parte da estrutura reconhecida da organização, este não abrange toda a comunicação que nela ocorre. Em paralelo funciona um sistema informal de comunicação, geralmente associado com uma comunicação horizontal e interpessoal, que começou por ser visto como uma potencial ameaça a uma efectiva *performance* organizacional. Actualmente, a comunicação não-formal, dinâmica, livre, e muitas vezes espontânea, tornou-se mais importante para assegurar a condução eficaz do trabalho nas organizações modernas (Baker, 2002, p. 5). Esta tendência actual de expansão das comunicações informais justifica-se pela maior adequação ao novo cenário organizacional, que vê nascer a empresa em rede, ou a empresa virtual, estandartes de uma estrutura diferente e de novos princípios de funcionamento⁹.
- 62 A comunicação informal começou a ser mais notada a partir das experiências de Hawthorne, que desvendou uma actividade considerável situada à margem dos sistemas de autoridade formal e dos processos dos fluxos regulados. Existem, portanto, redes complexas e ricas de comunicação informal, que por vezes contornam e complementam os canais estabelecidos (Mintzberg, 1995, p. 66). Estas redes não oficiais, também denominadas oficiosas, têm subjacentes duas razões essenciais para a sua existência nas organizações. Uma relaciona-se directamente com o trabalho, que, sendo cada vez mais complexo, obriga a que haja um certo grau de comunicação informal, sem o qual certas tarefas são impossíveis de executar. A outra razão é de carácter social e remete para o facto de as pessoas necessitarem de se relacionar umas com as outras como seres humanos, seja por amizade, seja para descomprimirem das suas tensões e incertezas (Mintzberg, 1995, pp. 69-71).
- 63 O sistema informal de comunicação permite aos membros da organização evitar as limitações do sistema formal, sendo por vezes mais credíveis na difusão de informação, sobretudo em momentos de crise e *stress*. Tal acontece em parte como resposta à formação de relacionamentos sociais na organização, já que o sistema informal é mais orientado para necessidades humanas e sociais, ao contrário do sistema formal, que se preocupa mais com a produção e as directrizes institucionais (More & Laird, 1985, p.

20). Contudo, a comunicação informal encerra um perigo latente: o descontrolo das mensagens que circulam e o surgimento de rumores e boatos capazes de prejudicar o bom funcionamento da organização – quer ao nível das tarefas regulares, quer ao nível das relações entre as pessoas. Este é um dos maiores receios dos gestores.

- 64 A maioria das discussões à volta do tema da comunicação informal tende a realçar a forma como se gere o clima e a cultura organizacionais, de modo a evitar uma oposição conflituosa entre a comunicação formal e informal. D'Aprix (1996) desenvolveu uma matriz DIZ-FAZ (porque os gestores dizem uma coisa e fazem outra), que permite compreender a relação entre a comunicação formal e informal. Nesta matriz, a comunicação ideal situa-se no quadrante ALTO DIZ/ ALTO FAZ, indicando a existência de uma comunicação suficiente e na qual as acções dos gestores correspondem às suas comunicações. Em contraste, uma organização que se situe no quadrante ALTO DIZ/ BAIXO FAZ terá provavelmente uma cultura em que a comunicação formal e informal entram em conflito (Baker, 2002, p. 5).

Figura 1



Fonte: Baker (2002), cap. 13, p. 6

Comunicação Vertical, Horizontal e Diagonal

- 65 A direcção da comunicação ou da difusão da informação pode ser vertical, horizontal, ou diagonal (também chamada comunicação entre pares). Inicialmente, era atribuída maior atenção à comunicação organizacional vertical, por comparação com a comunicação lateral. Mas, hoje em dia, esta tendência alterou-se e a comunicação diagonal ganhou um destaque especial na literatura acerca da comunicação organizacional.
- 66 A comunicação vertical segue a hierarquia de autoridade e pode envolver fluxos de comunicação descendentes e ascendentes. A comunicação descendente (também designada hierárquica) é mais prevacente que a comunicação ascendente (ou salarial), que só recentemente começou a receber mais atenção. A comunicação descendente segue do topo para a base, destinando-se, normalmente, a transmitir aos escalões inferiores da organização informações funcionais e directrizes relacionadas com a produção, os valores culturais, as características gerais do negócio, da envolvente ou de

práticas específicas da organização. Trata-se de um instrumento de gestão (Westphalen, [s.d], p. 68), que se torna mais eficaz se os gestores de topo comunicarem directamente com os supervisores imediatamente abaixo e estes comunicarem com o seu *staff* (Baker, 2002, p. 7). Esta eficácia é comprovada na medida em que o aumento do poder entre os supervisores aumenta a satisfação e a *performance* entre os empregados. As vantagens desta comunicação são a coordenação, o controlo e a recolha de informações necessárias à tomada de decisões e ao estabelecimento da política organizacional. Como desvantagem surge a potencial falta de *feedback*, a distorção e o bloqueio de mensagens, o possível excesso ou falta de informações e, também, o perigo de um *timing* inapropriado (More & Laird, 1985, p. 22).

- 67 Por outro lado, a comunicação ascendente, que parte da base em direcção à hierarquia, é menos frequente e curiosamente origina menor satisfação entre os empregados do que a comunicação descendente¹⁰. O papel desta comunicação é normalmente integrador ou inovador, pelo impacto que causa na atitude e no moral dos empregados. Os conteúdos das mensagens são, maioritariamente, preocupações com o trabalho e problemas de *performance*, de relação entre colegas, de falta de compreensão ou conhecimento acerca das políticas e práticas da organização, de modos de fazer as coisas. O grande benefício é que fornece *feedback* para os níveis superiores, possibilitando aos empregados apresentar sugestões, participar no processo de tomada de decisão e melhorar a atmosfera ou o clima da organização. Quanto às desvantagens, tal como sucede com a comunicação descendente, podem surgir problemas de filtragem e distorção das mensagens. Por outro lado, a distância entre os vários níveis da hierarquia, sobretudo em organizações complexas, causa dificuldades de relacionamento entre superior e subordinado que retiram eficácia ao processo (More & Laird, 1985, pp. 22-23).
- 68 Temos ainda a comunicação horizontal ou lateral, que envolve trocas de informação entre pessoas da mesma categoria ou escalão hierárquico, tendo como objectivo central coordenar as actividades entre estas categorias. Embora cumpra funções formais de coordenação, o trajecto lateral da comunicação é normalmente informal, estimando-se que ocupe dois terços dos processos comunicacionais numa organização (Katz & Kahn, in Ferreira [et al.], 2001, p. 375). Este tipo de comunicação apoia-se, sobretudo, no contexto “socioemocional” que os membros da organização desenvolvem. As recentes tendências para nivelar os papéis nas organizações aumentaram a importância desta comunicação, apesar de os estudos que lhe são dedicados ainda serem poucos (Baker, 2002, p. 9). Os benefícios deste tipo de comunicação são a rápida resolução de problemas, a maior participação e colaboração entre equipas de trabalho, um melhor planeamento e coordenação de esforços e uma grande partilha de informação, que pode evitar desacordos entre departamentos ou serviços. O problema apontado relaciona-se com o perigo de substituir a comunicação vertical, especialmente quando está fortemente associada aos fluxos informais de comunicação (More & Laird, 1985, p.23).
- 69 Finalmente, temos a comunicação diagonal, que caracteriza a comunicação entre gestores e trabalhadores localizados em diferentes divisões funcionais. Este conceito ganha destaque à medida que a verticalidade e horizontalidade dos processos comunicacionais já não servem as necessidades e os fluxos da maioria das organizações modernas. O conceito de comunicação diagonal foi introduzido para fazer face aos novos desafios da comunicação, associados às novas formas organizacionais, como as empresas em rede e as empresas organizadas por projectos (Baker, 2002, p. 9).

Comunicação Orientada Internamente e Externamente

- 70 A distinção entre a comunicação no seio da organização e a comunicação da organização com o ambiente que está ao seu redor é outro critério significativo a ter em conta na caracterização deste campo. Todavia, esta distinção pode ser enganadora se tomarmos em consideração que a comunicação de orientação externa engloba, por um lado, a comunicação que é da responsabilidade dos serviços especializados, como as relações públicas, o *marketing*, a publicidade, o patrocínio, etc., cujos objectivos podem estar mais vocacionados para promover a imagem da organização, e, por outro lado, a comunicação desenvolvida por empregados de serviços não especializados com indivíduos ou grupos exteriores (Sfez, 1993, p. 525).
- 71 A quantidade de trabalhos sobre a comunicação orientada internamente excede em muito a daqueles que focam a problemática externa da comunicação organizacional. Contudo, esta é uma característica que tem vindo a inverter-se à medida que os tópicos da comunicação externa ganham mais destaque, nomeadamente o desenvolvimento de relações com grupos de *stakeholders* tradicionalmente menos estudados, como os investidores, os parceiros estratégicos, os grupos de pressão, as comunidades cibernéticas, os institutos ou centros de investigação técnico-científica, etc.
- 72 Por fim, devemos manter-nos atentos ao facto de esta distinção vir a esbater-se perante a nova realidade organizacional, que sobrevive sem fronteiras, sem estruturas delimitadas. Referimo-nos às já enunciadas organizações em rede e organizações virtuais, que estão a mudar o cenário e os limites da comunicação organizacional.
- 73 Em todo o caso, cada vez fará mais sentido falar de “comunicação com a envolvente¹¹”, que inclui o relacionamento com todos aqueles (interna ou externamente) que podem ser alvo das decisões de uma organização ou cujas decisões podem influenciar a actuação de uma organização¹².

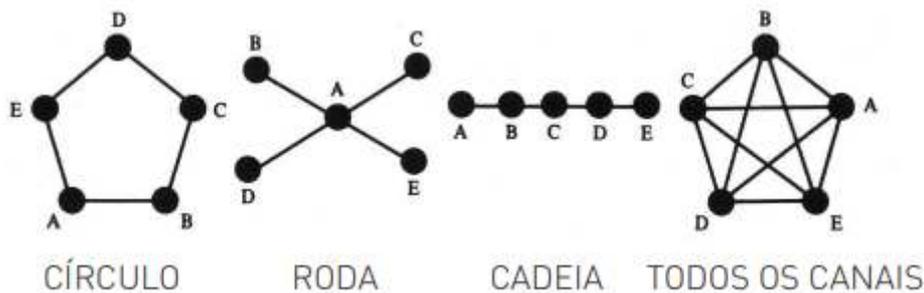
Comunicação Institucional *versus* Comercial

- 74 A comunicação de natureza institucional está mais associada a mensagens de cariz informativo e motivante. Nesta comunicação, são evocados os procedimentos e as regras tidas como obrigatórias por lei ou por convenções, bem como as exigências legais em matéria de informação financeira que são assumidas pelas organizações. É, igualmente, uma comunicação que se estabelece no sentido de criar e manter relações de simpatia e confiança com grupos de *stakeholders*, tanto internos como externos, sem envolver fins comerciais ou promocionais.
- 75 Em contrapartida, a comunicação comercial trabalha com mensagens promocionais e publicitárias acerca dos produtos/ serviços da organização, no sentido de persuadir e envolver os clientes, actuais ou potenciais, numa relação negocial. Normalmente, o objectivo final é a venda de um produto/ serviço.

7. Redes de Comunicação¹³

- 76 Torna-se, igualmente, relevante fazer uma breve incursão pela temática das redes de comunicação, referindo particularmente a análise de redes, uma vez que este método de pesquisa faz a ponte entre a comunicação formal e informal.
- 77 De uma forma simples, podemos considerar as redes de comunicação como padrões ou caminhos regulares de quem comunica com quem. A preocupação central não é com o comportamento de comunicação individual, mas antes com as relações de comunicação constantes entre membros de uma organização. Uma rede é um grupo intermediário entre o indivíduo e o conjunto de todas as pessoas numa organização. Por isso, quando falamos de redes centramo-nos em «grupos informais de indivíduos que foram regularizando os seus comportamentos e contactos dentro de um sistema formal. Cada rede é um pequeno conjunto de pessoas que comunicam muito umas com as outras, ou uma variedade desses conjuntos que estão ligados por fluxos de comunicação» (Corman [et al.], 1994, p. 334).
- 78 Estes fluxos de comunicação podem tomar diferentes formas, associadas a uma maior ou menor eficácia do grupo em interacção.

Figura 2



FORTE: CORMAN (ET AL.)(1995), P. 339.

- 79 O termo “rede” é o conceito de comunicação análogo ao conceito sociológico de “grupo”. Contudo, “rede” distingue-se de “grupo” na medida em que se refere a um número de indivíduos (ou outras unidades) que interagem uns com os outros, de forma persistente e de acordo com padrões estabelecidos (*ibidem*, p. 334). O que mantém uma rede unida pode ser uma preocupação mútua com uma tarefa partilhada, uma atracção entre indivíduos ou um interesse comum por um dado assunto.
- 80 Uma forma de resumir a base conceptual do termo “rede” é perspectivá-lo em três níveis diferentes, que vão do micro ao macro, sendo este último aquele que se reveste de maior interesse para o estudo da comunicação organizacional (Rogers & Rogers, citados por More & Laird, 1985, p. 24):
- num nível micro existem redes pessoais centradas em indivíduos interligados que comunicam constantemente de acordo com um padrão regular;
 - num nível intermédio encontramos o grupo restrito (“clique”), de 5 a 25 membros, que comunicam mais uns com os outros do que com os restantes membros da organização;
 - num nível macro está toda a rede do sistema, que consiste nos padrões de comunicação existentes entre todos os membros de uma organização.

- 81 Podemos ainda categorizar as redes existentes na organização em diferentes propósitos, relacionados, por exemplo, com a autoridade, os subsistemas de troca de informação, a formação ou as especialidades técnicas, o conhecimento e a *performance*, a amizade e as ligações socioemocionais e o estatuto dos membros (Sanford & Bracey, citados por More & Laird, 1985, p. 24).

8. Considerações Finais

- 82 Ao longo deste artigo, procuramos dar uma visão alargada do campo da comunicação organizacional, o seu desenvolvimento, os temas de interesse, as abordagens de estudo, as teorias de suporte e as várias dimensões do seu estudo.
- 83 A comunicação organizacional, enquanto ciência social, amadureceu muito no seu percurso desde o início do século XX até ao raiar do século XXI. Contudo, ainda há progressos a fazer na conquista de um reconhecimento junto dos pares do meio académico nas áreas da sociologia, antropologia e ciência política. Essa credibilidade permitirá reunir apoios para programas de pesquisa cada vez mais completos e relevantes.
- 84 Muitos desafios se colocam a esta área de estudo. Em primeiro lugar, surgem ferramentas de pesquisa mais sofisticadas, graças à tecnologia digital, que impõe um nível de precisão e validação mais elevado. Os avanços na tecnologia aplicada à pesquisa permitem uma melhor e mais controlada utilização do campo de experimentação das questões comunicacionais¹⁴, o que deverá resultar num teste mais eficaz das proposições teóricas.
- 85 Em segundo lugar, há uma tendência para o aumento da ênfase da pesquisa sobre os processos, papéis e relações dentro do contexto organizacional. Nos anos de 1970-80, deu-se muita atenção ao indivíduo e aos grupos enquanto receptáculos e consumidores no processo de comunicação. Agora, o destaque vai para as dinâmicas que afectam as relações de comunicação e as produções comunicacionais nas organizações (Salwen & Stacks, 1996, p. 544). Em terceiro lugar, os fenómenos emergentes da virtualidade e do ciberespaço permitem colocar novos problemas teóricos e novas questões empíricas. Estes tópicos põem em funcionamento diferentes forças económicas, culturais, políticas e tecnológicas que transformam a realidade organizacional pós-fordista (Taylor & Trujillo, in Jablin & Putnam, 2001, p. 185). Este cenário obriga os investigadores a serem mais sensíveis com as redes de computadores e os espaços de trabalho virtuais, que destabilizam as estruturas formais das organizações, centralizando hierarquias, alterando rotinas, modificando alianças.
- 86 Em suma, a comunicação organizacional tem de encontrar maneiras de tornar mais significativas as mudanças que estão a ocorrer nas organizações e no universo comunicacional (Taylor & Trujillo, in Jablin & Putnam, 2001, p. 186).

BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Baker, K. A. (2002) *Organizational communication*, cap. 13. [Internet] Disponível em www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201320Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf [Consult. 14 de Março 2004].
- Bartoli, A. (1991) *Communication et organisation – pour une politique générale cohérente*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994) *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Breton, P. (1994) *A utopia da comunicação*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Breton, P. & Proulx, S. (1997) *A explosão da comunicação*. Lisboa, Editorial Bizâncio.
- Caetano, E. (2000) Dominique Wolton: os furos da rede. *Visão*, 27 de Abril, pp. 13-15.
- Corman, S. R. [et al.] eds. (1995) *Foundations of organizational communication*. 2nd edition, New York, Longman.
- Crozier, M. (1963) *O fenómeno burocrático*. Brasília, Editora Universidade de Brasília.
- Crozier, M. (1994) *A empresa à escuta*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Deetz, S. (2001) Conceptual foundations. In Jablin, F. M. & Putnam, L. L. eds. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. London, Sage Publications, pp. 3-46.
- Eisenberg, E. & Goodall, H. L. (1997) *Organizational communication*. 2nd edition, Boston, St.Martin's Press.
- Ferreira, J. M. C. [et al.] (1996) *Psicossociologia das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill Portugal.
- Ferreira, J. M. C. [et al.] (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill Portugal.
- Freire, J. (1998) Empresas e organizações: mudanças e modernização. In Viegas, J. M. L. & Costa, A. F. eds. *Portugal – que modernidade?* Oeiras, Edições Celta, pp. 285-309.
- Friedberg, E. (1993) *O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Griffin, E. (1997) *A first look at communication theory*. 3rd edition, New York, McGraw-Hill.
- Grunig, J. ed. (1992) *Excellence in public relations and communications management*. London, Laurence Erlburn Associates.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. eds. (1987) *Handbook of organizational communication – an interdisciplinary perspective*. London, Sage Publications.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. eds. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. London, Sage Publications.
- L'Etang, J. (1998) *Critical perspectives in public relations*. London, International Thomson Business Press.
- Littlejohn, S. W. (1999) *Theories of human communication*. 6th edition, Belmont, Wadsworth.
- Miège, B. (1995) *La pensée communicationnelle*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

- Miller, K. (1999) *Organizational communication – approaches and processes*. 2nd edition, Wadsworth Publishing Company.
- Milon, A. & Jouve, M. (1994) *Communication et organisation des entreprises – approche critique et cas pratiques*. 3^a ed., Paris, Bréal Editions.
- Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- More, E. A. & Laird, R. K. (1985) *Organisations in the communications AGE – An introduction to organisational communication and communication technology for management*. Sydney, Pergamon Press.
- Mucchielli, A. (1998) *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris, Armand Colin.
- Orgogozo, Isabelle (1998) *L'entreprise communicante*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Pace, R. W. & Faules, D. F. (1994) *Organizational Communication*. 3rd edition. New Jersey, Prentice-Hall.
- Pereira, S. (2001) *O poder das redes ou as redes do poder? – análise estratégica numa organização com Intranet*. [Texto policopiado] Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Peters, T. & Waterman, B. (1995) *Na senda da excelência*. 3^a edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Ruão, T. (Abril, 2004) *O estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: um século de investigação*. Comunicação apresentada no VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação, Covilhã.
- Salwen, Michael B. & Stacks, Don W. (1996) *An integrated approach to communication theory and research*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Sfez, L. (1993) *Dictionnaire critique de la communication*. Vol. I, Paris, Presses Universitaires de France.
- Taylor, J. R. (1993) *Rethinking the theory of organizational communications: how to read an organization*. New Jersey, Ablex Publishing.
- Thayer, L. & Barnett, G. A. eds. (1994) *Organization – communication*. New Jersey, Ablex Publishing.
- Toffler, A. (1992) *Os novos poderes*. Lisboa, Círculo de Leitores.
- Westphalen, M.-H. (s.d.) *A comunicação na empresa*. Porto, Rés Editora.

NOTAS

1. Este estudo resulta de uma pesquisa feita ao site do GUIA DO ESTUDANTE EXPRESSO, na tentativa de identificar formação ao nível da comunicação organizacional, quer em termos da formação inicial (licenciatura), quer em termos da oferta de mestrados e doutoramentos. Cf. *Guia do Estudante Expresso (2004-2005)*, [internet], Disponível em <http://guiadoestudante.clix.pt>, [Consult. 17 de Março 2005].
2. Por exemplo, já em 1976, Dance e Larson publicavam uma lista de 126 definições de “comunicação”. Cf. Pace, R. W. & Faules D. F. (1994, p. 17)
3. Cf. J.M. C. Ferreira [et al.] (1996, p. 174); ver também Redding & Tompkins in Salwen & Stacks (1996, p. 383).

4. *Funções do executivo*, de Barnard (1938); *A gestão e o trabalhador*, de Roethlisberget & Dickson (1939); *Comportamento administrativo*, de Simon (1945). Cf. Taylor & Trujillo, in Jablin & Putnam (2001, p. 164).
5. «Técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações.» Cf. Berelson, in L. Bardin (1977, p. 36).
6. De acordo com Redding & Tompkins (1988), os egípcios escreveram séries de manuais para guiar os aspirantes a burocratas. Cf. Salwen & Stacks (1996, p. 383).
7. Aspectos propostos pelos autores: 1. A *Perspectiva Psicológica* da comunicação não é psicologia, tal como a *Perspectiva Simbólico- Interpretativa* adopta o interaccionismo simbólico, mas não é sinónimo dele; e a *Perspectiva Interaccionista-Sistémica* não é a teoria geral dos sistemas. 2. Apesar de as quatro perspectivas derivarem de diferentes pressupostos acerca da comunicação, de enfatizarem diferentes conceitos críticos ao processo, e de potencialmente possibilitarem explorações e descobertas de investigação únicas, elas não são mutuamente exclusivas. 3. As quatro perspectivas não são organizadas numa progressão linear, ou seja, a quarta não surge a partir do desenvolvimento das outras. Uma vez que as quatro incorporam muitos componentes comuns, estas representam diferentes maneiras de examinar as relações entre os elementos do processo de comunicação (Cf. Jablin & Putman, 1987, p. 20).
8. Estas imagens são o que Fisher designa por “filtros conceptuais”, e não são mais do que as atitudes, as cognições e as percepções dos comunicadores. Estes filtros conceptuais constituem, assim, todos os estados internos do indivíduo não observáveis, que afectam significativamente a informação que é interpretada, bem como todo processo através do qual esta é processada (*ibidem*, p. 25).
9. Alvin Toffler avança com o conceito de “Firma Flexível”, que embora não implique a ausência de uma estrutura é concebida como um conjunto livre de unidades cujas funções poderão mesmo sobrepor-se e situar-se até em continentes diferentes. Estas firmas «requerem fluxos de informação mais livres e mais rápidos, o que significa condutas que se cruzam para cima, para baixo e para os lados – percursos neurais que penetram nos rectângulos do organograma de tal modo que o pessoal possa permutar ideias, dados, fórmulas, sugestões, maneiras de ver, factos e estratégias que se verifique serem essenciais para a eficiência» (Cf. Toffler, 1992, p. 188).
10. Larkin & Karkin (1994) encontraram baixos níveis de satisfação com todas as estratégias normalmente utilizadas para aumentar e dinamizar a comunicação ascendente, incluindo os inquéritos aos empregados, os programas de sugestões, os círculos de qualidade e as reuniões de equipas. Algumas das razões avançadas por McClland (1988) para esta tendência pobre da comunicação ascendente incluem: medo de represálias, falta de tempo para dedicar aos empregados, existência de filtros que alteram as sugestões e desmotivam futuras contribuições (Baker, 2002, p. 9).
11. «A soma total de todas as condições e forças que afectam as opções estratégicas do negócio, mas que estão tipicamente além das suas capacidades de controlo». Cf. Pearce & Robinson, in James Grunig (1992), p. 122.
12. Referimo-nos ao conceito de *stakeholder* enquanto indivíduo ou grupo que pode influir na capacidade de uma organização para actuar de forma eficaz, ou que pode ser afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou metas de uma organização. Cf. *Ibidem*, pp. 117-157.
13. A análise de redes nas organizações surgiu em 1950, quando o Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan levou a cabo uma investigação sobre os padrões de comunicação entre oficiais da marinha dos Estados Unidos da América. A análise de redes tornou-se, assim, um «método de pesquisa que visa identificar a estrutura de comunicação existente num dado sistema, no qual os dados sociométricos acerca dos fluxos ou padrões de comunicação são analisados utilizando as relações interpessoais existentes entre diferentes unidades de análise.» Cf. Corman [et al.] (1995), p. 340.

14. Por exemplo, as tecnologias baseadas na fibra-óptica vão possibilitar uma maior precisão e rapidez na recolha e tratamento de dados no método mais utilizado no estudo da comunicação – o inquérito. Também o crescente uso das tecnologias celulares para registar comportamento de comunicação se tornará uma ferramenta de pesquisa mais comum nas próximas décadas. O mesmo acontece ao *software* estatístico, que se torna mais poderoso e de fácil utilização. Cf. Salwen & Stacks (1996), pp. 543-544.

RESUMOS

Neste artigo fazemos uma incursão ao campo da comunicação organizacional, procurando identificar os vários momentos que levaram à afirmação desta área como disciplina científica autónoma. Ao mesmo tempo, reflectimos sobre as dificuldades de trabalhar sobre uma matéria que assenta nas raízes de várias disciplinas das ciências sociais, o que torna por vezes difícil o seu reconhecimento no meio académico.

A propósito da definição, pouco consensual, do conceito de comunicação organizacional, apresentamos várias interpretações numa tentativa de clarificar futuros enquadramentos. Finalmente, focamos diversas abordagens que servem de base ao estudo da comunicação organizacional, os temas de maior interesse, as teorias de suporte e as várias dimensões do seu estudo.

In this article we study the organizational communication field trying to identify the several moments that lead this area to an autonomous scientific discipline. At the same time we reflect upon the difficulties of working in a matter that has its roots in several social sciences disciplines, which makes difficult its recognition in the academic arena.

Due to the non consensual definition of the organizational communication concept we present diverse interpretations in an attempt to clarify future fittings. Finally, we focus on several approaches that support the study of the organization communication field, the most interesting themes, the theories that sustain its research and the various dimensions of that research.

ÍNDICE

Keywords: communication, organization

Palavras-chave: comunicação, organização

AUTOR

SANDRA PEREIRA

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

spereira@escs.ipl.pt