

Linhas de investigação em comunicação organizacional

José António Mendes Viegas Soares*

Resumo

O texto que se apresenta aborda três aspectos que no entender do autor são percursos a desenvolver no sentido de se conhecer a realidade portuguesa em termos de comunicação organizacional.

Os três percursos são independentes ainda que interactivos, isto é, cada um conduz a resultados próprios mostrando uma parte deste interessante domínio que é a comunicação organizacional, ainda que numa investigação se possa seguir um qualquer dos percursos ou integrar mais do que um ou mesmo os três, tudo dependendo da dimensão da investigação.

Assim o primeiro percurso preocupa-se com o tipo de comunicador organizacional, caracterizando-o através do desempenho das suas funções; o segundo interessa-se pelos diferentes tipos de comunicação e com o posicionamento (em termos de favorabilidade e prestígio) das estruturas hierárquicas face a esses mesmos tipos de comunicação; finalmente, o terceiro procura desvendar os sistemas de comunicação existentes nas organizações e o modo como os mesmos são actualizados, ou seja, com e como se pratica a comunicação nas organizações portuguesas.

Palavras-chave: tipo de comunicador organizacional, tipos de comunicação organizacional, representações sociais, sistema de comunicação, modelo de comunicação

0. Introdução

Este pequeno texto procura dar conta de um conjunto de ideias, que defendemos a propósito da investigação sobre Comunicação Organizacional, ideias materializadas em aspectos que parecem ser caminhos para um estudo aplicado destes tipos de comunicação, sempre muito referidos, mas quase nunca operacionalizados. Dito de outro modo,

* Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. Email: jsoares@escs.ipl.pt

fala-se, escreve-se muito a propósito de comunicação, considera-se a mesma como muito importante, fundamental até, mas, quando toca a concretizar, pouco ou nada se vê.

Sem outras pretensões que não apresentar um contributo, fruto de reflexão e alguma pesquisa sobre a temática, o artigo aponta três caminhos que julgamos ajudar ao conhecimento desta realidade organizacional. Mas antes de os enunciarmos convirá considerar alguns pontos contextualizadores:

Assim, um primeiro aspecto a ter em conta ao estudarmos a Comunicação Organizacional é a relação Produção/Comunicação. As organizações (empresas ou não) têm objectivos a cumprir, missões a desempenhar, vocações a realizar, e a Comunicação não se enquadra em nenhum destes aspectos; o mesmo é dizer que, sendo fundamental, ela não é essencial (no sentido de essência, princípio fundador, razão de ser), ou seja, ela é instrumental. O que para as organizações é a sua razão de ser é a produção de bens ou serviços, razão pela qual a organização foi criada, cuja venda leva à sua sobrevivência. Então a Comunicação é muito importante, mas (ainda que isto não seja verdade, não é visível na maior parte dos casos) não é vital.

Resulta daqui um confronto surdo, subjacente, muitas vezes subconsciente entre Produção e Comunicação, no qual a produção ganha, ainda que na grande maioria dos casos, para não dizer na totalidade, a comunicação tenha subsumido todo o trabalho realizado.

Decorrente deste aspecto surge um segundo que designaremos por Gestão/Comunicação.

Porque como acabámos de dizer ela não é visível, ou é pelo menos pouco visível, especialmente quando funciona bem – porque para além deste aspecto ela também não é quantificável, ou é de difícil quantificação –, estamos perante factos que para a Gestão (nos seus vários níveis) são de reduzida importância, o que se traduz na consideração de *muito importante* quando dela se fala e de *quase inexistente* quando sobre ela ou para ela há que actuar.

Uma terceira relação decorre naturalmente das anteriores: a relação Poder de Decisão/ Poder de Comunicação. Estamos a falar da nem sempre fácil relação entre dois poderes: um poder político e um poder técnico. A Comunicação está ao serviço da Gestão, aspecto que nos parece indiscutível, mas há que ter em conta pontos muitas vezes conflituosos, como, por exemplo, quando à decisão política da gestão se vêm opor aspectos técnicos que desaconselham, senão inviabilizam mesmo, o percorrer desse caminho.

Tentando clarificar o que se disse, socorramo-nos da ideia de Força Dinâmica apontada por Talmy (Guimeli, 1994) que demonstra a existência de uma força que exprime o modo como entidades sociais ou físicas interagem. Em termos de comunicação poderemos considerar uma Comunicação Centrípeta, que actua em favor da organização, e uma Comunicação Centrífuga, que se desenvolve fugindo da organização.

O equilíbrio entre as duas é fundamental, porque o excesso de Comunicação Centrípeta contribui para que a organização se torne um fim em si própria (Lobrot, 1972). O excesso de Comunicação Centrífuga leva a que a organização tenda a centrar-se em algo que acabará por ser mais importante do que a própria organização.

Estamos convencidos de que em Portugal existe uma sistemática minimização da comunicação por parte do poder de topo (mesmo que inconsciente), ainda que se diga ser a sua importância cada vez maior (segundo um estudo europeu realizado pela Universidade de Salzburgo em oito países entre os quais Portugal-APCE)¹:

Que razões poderão explicar esse aspecto? Ignorância sobre o que é a área? Qual a sua utilidade? Qual a sua importância?

Dos vários tipos de Comunicação Organizacional que poderíamos considerar, os que mais facilmente são “visíveis” são os que têm a ver com a comunicação externa, seja ela encarada numa perspectiva de Comunicação Pública, seja ou não numa perspectiva publicitária, comercial.

Um caso interessante é o da comunicação interna, que, segundo o estudo referido, tem em Portugal como responsáveis maioritários individualidades do primeiro nível de gestão, ainda que esta seja a comunicação que menos cresce e a que mais desce. Dos três tipos geralmente considerados, a comunicação mais frequente é a Descendente, sendo a Horizontal a que tem valor mais baixo de todos os países inquiridos. Sintetizando: tendo o nível de gestão mais elevado, a Comunicação Interna é a que cresce menos e a que mais desce. A comunicação descendente é a mais frequente; logo, trata-se daquilo que designamos por comunicação técnica (adiante voltaremos a este aspecto), comunicação que é da responsabilidade de todo e qualquer departamento, uma vez que se trata da comunicação da sua área específica, conseqüentemente do seu próprio campo semântico.

Feita esta brevíssima introdução, vejamos os três caminhos que em nosso entender podem, cada um com a sua abordagem, contribuir para um melhor conhecimento desta problemática.

1. Tipo de comunicador

Vários autores têm procurado caracterizar os comunicadores organizacionais. São de uma forma geral os investigadores norte-americanos (Estados Unidos) aqueles que mais tempo têm dedicado a esta pesquisa. Do Brasil vem-nos pelo menos uma contribuição e da Europa surge-nos, em Julho de 2002, o estudo intitulado “Bled Manifesto”, estudo esse confirmado em Março de 2005 numa conferência sobre perspectivas de Relações Públicas, realizada em Bordéus.

Dentre os autores americanos podemos referir principalmente Broom, Dozier e também Ferguson (Grunig, 1992), que a este respeito apresentam os seguintes resultados. Para Broom, os profissionais de Comunicação (Relações Públicas) podem ser considerados em quatro tipos: o *Expert Prescriber*, que de um modo muito sucinto poderemos caracterizar como um especialista em comunicação que prescreve terapias a que o poder de gestão obedece. Um segundo tipo, o do *Problem Solving Process Facilitator*, é declaradamente alguém cujo papel é actuar em situações de crise ou se quisermos de conflito. O terceiro tipo de profissional, para este investigador, é o *Communication Technician*; é ao fim e ao cabo um executor das decisões do Poder.

¹ APCE, n.º 21, 2002.

Dozier vai considerar dois papéis principais e dois papéis menores. Temos assim para o primeiro caso o *Public Relations Manager*, alguém que recolhe atributos dos dois primeiros tipos referidos por Broom. É o profissional que toma decisões políticas e é responsável pelos resultados de programas de relações públicas. O segundo tipo é o *Public Relations Technician*, isto é, o profissional que não toma decisões, que executa trabalhos ao nível de meios geradores de produtos de comunicação.

Quanto aos papéis acessórios, Dozier considera o *Media Relations Specialist* um técnico especializado em relações com os *media*. O último tipo é o *Communication Connector*, isto é, alguém cuja função é muito semelhante ao *PR Manager* mas que não toma decisões de gestão.

Ferguson por sua vez considerou os papéis como normas/modelos, tendo encontrado oito factores que de algum modo vão recobrir os trabalhos de Broom e Dozier. Temos assim: *Problem-solver Manager*; *Journalist-technical Communicator*; *Researcher*; *Staff Manager*; *Good-will Ambassador*; *Meeting Organizer*; *Personnel-industrial Relations*; *Public Community Relations*.

Depois destes trabalhos, muitos outros autores procuraram caracterizar, através de uma via funcional, os profissionais de Comunicação Organizacional/Relações Públicas. Referiremos por exemplo o brasileiro Porto Simões (Simões, 1995), que considera cinco categorias: o Auxiliar e o Assistente são categorias muito semelhantes diferindo apenas na graduação. O auxiliar é um aluno de Relações Públicas; o Assistente é já um graduado em princípio de carreira. Considera depois o Gerente (algo que fica entre o *Manager* e o *Technician* dos autores norte-americanos). Existe ainda o Assessor, que só aparece nas grandes organizações e que é o *Expert Prescriber* de Broom. Finalmente temos o Director, que é alguém que recolhe características dos diferentes tipos de profissionais descritos pelos autores norte-americanos. O Director é alguém que desenha estratégias e políticas de relacionamento de uma organização.

Em Julho de 2002, em Bled, os investigadores europeus Beteke Van Ruler e Djan Verčič, uma holandesa e um esloveno, desenvolveram um estudo em 25 países europeus através do método de Delphi (van Ruler e Verčič, 2002), a que responderam académicos e profissionais, procurando perceber se os profissionais europeus se conformavam com os modelos americanos ou se haveria especificidades no desempenho desta profissão no velho continente.

O primeiro tipo é o *Managerial*, profissional que desenvolve planos para a comunicação de modo a ganhar confiança e mútuo entendimento dos públicos de uma organização, quer no plano comercial quer noutros planos (interna e externamente).

O segundo tipo é o *Operational*, encarregado da execução a nível de meios de comunicação de modo a permitir que a organização possa formular as suas comunicações.

O terceiro tipo é designado por *Educational* e é como que um formador em permanência, ajudando os membros de uma organização a serem bons comunicadores.

Finalmente, temos o *Reflective*, que analisa mudanças de padrões de valores e objectivos na sociedade e discute com os membros da organização o modo de ajustamento desses aspectos na e à organização, com o acordo desta.

Em resumo, parece-nos que dos diferentes estudos referidos poderemos inferir que nesta actividade encontramos dois tipos-base, havendo depois em cada um deles subdivisões e especializações. Teremos então Estrategas/ Técnicos, ou Gestores/Técnicos se consideramos que os Gestores também terão de ser estrategas. Mas uma pergunta se põe: E em Portugal – como se desenvolve esta actividade?

Se consideramos a APCE como a mais importante, para não dizer a única associação de profissionais de comunicação existente em Portugal, a sua revista espelha de algum modo aquilo que estes profissionais pensam e sentem a sua profissão. Uma pesquisa rápida pelos diversos artigos publicados² apresenta-nos os temas centrais da actividade de comunicação organizacional (considerando-se aqui, tanto funções dos comunicadores, como aspectos delimitadores desta actividade), arrumados em categorias:

COMUNICAÇÃO/ESTRATÉGIA

- Comunicação como uma função estratégica da Gestão
- Investimento estratégico em comunicação
- Incompreensão de muitos gestores para a importância da comunicação
- Fala-se da estratégia da empresa, mas, mais importante do que ter projectos, é mostrá-los (tornar a estratégia visível)

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO/ ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

- Conjunto de objectivos e acções que ajudam a transmitir e a sustentar a estratégia da empresa

COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS INTEGRADOS OU CONSULTORES

- Analistas /produtores de linguagens
- Analistas/construtores de redes sociais
- Falta de clareza nas suas mensagens
- Delinear estratégias
- Bombeiro faz-tudo

OBJECTIVOS DO COMUNICADOR

- Criar sentimento de pertença
- Criar bom clima de relacionamento no trabalho
- Resolução de conflitos
- Crescimento das pessoas/crescimento da empresa

DIMENSÃO PROFISSÃO

- Designação
- Estatuto
- Reconhecimento /Acreditação
- Posicionamento técnico
- Posicionamento ético

² APCE, n.º 18, 2001.

Como facilmente se constatará, os diversos tipos de profissionais que os diversos autores referidos apontam estão claramente presentes nesta breve análise, mas falta saber agora como é que estes aspectos são desempenhados, por quem, em que condições. Repare-se na última categoria onde se referem especificamente Estatuto, Reconhecimento/Acreditação, etc.

É pois um caminho a trilhar se quisermos saber mais sobre este tipo de actividades.

2. Imagem dos diversos tipos de comunicação

Um segundo caminho a percorrer está relacionado com os diferentes tipos de Comunicação Organizacional e com a imagem que os diversos públicos de uma organização têm desses mesmos tipos de comunicação. Como parece evidente, estamos neste percurso muito mais centrados no interior da organização do que no exterior. Interessa-nos saber qual a estrutura cognitiva que os diversos níveis de gestão e os públicos a eles pertencentes, bem como os seus alvos e objectivos, têm dos diferentes tipos de comunicação existentes numa organização, seja ela de carácter comercial, cultural ou qualquer outro.

Não vamos aqui desenvolver qualquer tentativa de classificação dos diversos tipos de comunicação organizacional, mas tão-só referir e a título de exemplo dois ou três tipos relacionados com alguns ensaios que temos vindo a desenvolver nesta área.

O problema que nos parece central aqui é não só clarificar o que cada organização (muito especialmente a estrutura de poder nos seus diversos níveis) considera ser cada tipo de comunicação praticado, mas também qual a significação que lhe atribui e qual a importância relativa no sistema de comunicação que pratica, mesmo que muitos destes aspectos não sejam conscientemente assumidos.

No desenvolvimento deste percurso algumas questões prévias se podem colocar. Qual é a importância que a formação de base (não formação) poderá ter na percepção da Comunicação? Qual o posicionamento face ao tipo de comunicação?

Quando se fala por exemplo de comunicação financeira, os profissionais da respectiva área terão dela uma percepção (quer em termos de estrutura cognitiva, quer em termos de importância) muito diferente de um profissional de engenharia?

Quando se fala, por exemplo, de comunicação interna, os diversos níveis de uma organização estarão centrados numa comunicação directa Superior/Subordinado sobre assuntos técnicos específicos daquela área, sector, departamento, secção, cuja responsabilidade é claramente da área, ou estarão a referir-se a um outro tipo de comunicação que é claramente da competência de um departamento de comunicação /relações públicas e que reporta a toda a organização quer em termos exclusivamente económicos quer em termos sociais, políticos e culturais? Por outras palavras, aquele tipo de comunicação que faz pertencer, a comunicação que faz vestir a camisola?

Em resumo, por esta via procurar-se-ão conhecer os tipos de comunicação praticados pelas organizações, por via da opinião dos seus trabalhadores, a estrutura cognitiva que esses mesmos trabalhadores têm desse tipos de comunicação e finalmente a sua atitude face a cada um destes aspectos.

Porque o espaço mais não nos permite, referiremos apenas um método por nós desenvolvido para o estudo deste aspecto. Trata-se da combinação de duas metodologias distintas. A primeira é a Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1961), na qual, através do método das “associações livres” cujos resultados serão depois trabalhados por procedimentos informáticos, se obtém no final um grafo onde são visíveis os elementos da estrutura cognitiva da representação, do grupo, bem como a intensidade das relações entre os elementos da estrutura. A segunda metodologia, que se combina com esta, é a “Análise da Asserção Avaliativa” de Osgood (Bardin, 1977), na qual, através do tratamento das afirmações valorativas produzidas pelos inquiridos se chega à atitude subjacente bem como às âncoras que justificam a atitude.

Ficamos assim a saber qual a significação do tipo de comunicação em estudo para aquele grupo social (a objectivação da representação na perspectiva de Moscovici), bem como o posicionamento face ao objecto em estudo e as razões desse posicionamento (a ancoragem segundo a Teoria das Representações Sociais).

3. Sistemas e modelos

Uma terceira via para o estudo da comunicação organizacional tem a ver com sistemas de comunicação, entendendo-se por sistema um conjunto de elementos e relações entre os mesmos e por modelo o modo de fazer funcionar o sistema. Digamos que sistema e modelo são duas faces de uma mesma moeda; isto é, o modelo precisa do sistema para funcionar, mas o sistema só funciona segundo um determinado modelo. Em resumo, o sistema é uma estrutura e o modelo é uma postura.

Vejamos então de modo sucinto o que entendemos por cada uma destas “faces” da mesma “moeda”. Assim, o sistema será constituído por Instrumentos de Comunicação (meios), Tipos de Informação, Públicos e Relações entre os três elementos antes referidos. Deste conjunto a componente mais difícil de trabalhar, em termos de pesquisa, é sem dúvida a componente dinâmica, a Relação entre meios/tipos de informação/públicos.

Deixando de lado os meios (que irão desde os escritos às novas tecnologias da informação e da comunicação) e considerando também como dado adquirido os públicos, gastaríamos algumas linhas com os tipos de informação, aspecto que nos parece de importância capital, já pela grande diversidade de tipos de comunicação existentes, já pelas subtis diferenciações que eles podem ter e, muito especialmente, pelos reflexos que essas subtis diferenciações podem provocar na percepção e uma atitude face aos mesmos.

Apenas a título de exemplo atentemos um pouco numa primeira grande (e tradicional) divisão: Interna e Externa.

Começando pela Interna, temos desde logo uma primeira divisão:

- Técnico-administrativa: é aquela que faz funcionar e é de competência geral; isto é, cada sector é responsável pela sua comunicação (os profissionais de comunicação poderão surgir aqui na perspectiva abordada no “Bled Manifesto” como *Educational*).

- Motivante ou de integração: é aquela que é da responsabilidade dos departamentos de comunicação/relações públicas e que se dirige a todo o pessoal da organização, falando dela.

Quanto à informação externa, poderemos considerar também e só a título de exemplo a Comunicação Comercial e a Comunicação Pública, ambas dirigidas a todo um vasto público e utilizando depois as mais variadas técnicas. A Publicidade, por exemplo, tanto pode estar englobada na Comunicação Comercial como na Comunicação Pública, dependendo esta inclusão do seu conteúdo.

No tocante aos modelos, os estudos levados a cabo por Grunig e Hunt (Grunig e Hunt, 1992) e continuados por muitos parecem-nos um bom instrumento a ter em conta. Propaganda, Informação Pública, Duas Vias Assimétrico, Duas Vias Simétrico e Modelo Misto, bem como as existências de vários modelos na mesma organização, são aspectos enriquecedores no estudo desta problemática.

4. Conclusões

Ainda que de um modo muito sucinto, tentámos mostrar os três caminhos que neste momento entendemos serem úteis para a compreensão do fenómeno da comunicação organizacional no nosso país.

Sendo caminhos diferentes, eles oferecem-nos no entanto interacções a não desprezar. Assim, por exemplo, devemos atender à relação que poderá existir entre um determinado tipo de comunicador e o sistema de comunicação que a sua organização dispõe. Do mesmo modo, é de notar que se poderá também relacionar com o modelo praticado e com a significação e atitude manifestada face ao tipo ou tipos de comunicação existentes ou mais ou menos valorizados.

A possível existência de interacções sectorializadas, ou seja, de interacções entre sistema, modelo, tipo de comunicador, numa determinada área da organização em comparação com a mesma organização mas noutra área da mesma organização, é um aspecto que a interacção dos três percursos pode proporcionar.

Referências

- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Ed. 70, pp. 155-168.
- Grunig, J. & Hunt., T. (1992) *Managing Public Relations*, Beaumont USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Grunig, J. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guimelli, C. H. (1994) (dir.) *Structures et transformations des représentation sociales*, Delachaux et Niestlé Neuchâtel: 25-73.
- Lobrot, P. (1972) *Pedagogia das Organizações*, Lisboa: Presença.
- Moscovici, S. (1961) *La Psychanalyse, son image et son public*, Paris: PUF.
- Ruler, B. v. & Verčič, D. (2002) *Proceedings of Bled Com 2002*, Ljubljana: Pristop Communications.
- Simões, R. (1995) *Relações Públicas Função Política*, S. Paulo: Summus Editorial.