



Enfraquecendo Rótulos e Rediscutindo Perspectivas: o Percurso Histórico da Produção Teórica em Comunicação Organizacional¹

Allan Walbert Nascimento Santos²
Matheus Pereira Mattos Felizola³
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Resumo

Este artigo científico apresenta o percurso histórico pelo qual os estudos em Comunicação Organizacional passaram ao longo dos anos. Far-se-á uma viagem no tempo para analisar as contribuições teóricas firmadas na área, assim como os empecilhos concernentes ao tema e as influências exercidas sobre o papel do comunicador atual e em perspectivas futuras, ressaltando a importância do profissional para as organizações como detentor do poder da palavra para atingir os mais variados objetivos.

Palavras-chave: comunicação; organizações; histórico; poder; objetivos.

1. Introdução

Imaginar o mundo como isento de organizações é missão para a mais ficcional das esferas. Elas podem surgir de várias maneiras, apresentar várias formas e dispor das mais diversas metas possíveis. Fato é que as organizações estão presentes no nosso cotidiano. Elas desempenham funções fundamentais e quase que ditam nossas necessidades. Se é preciso fazer as compras do mês, os supermercados são lembrados. Na hora de pagar as contas, a organização bancária – mesmo se acessada pelo suporte *online* – é utilizada. Ou seja, não há como fugir: elas estão à volta.

O *boom* das organizações começa a ocorrer mais precisamente no início do século XX, principalmente na Europa e nos Estados Unidos. Dentre outros fatores, elas estão associadas à teoria liberal, aos conceitos fordistas e tayloristas no caso das indústrias, e ao próprio patrocínio e incentivo dos governos nas empreitadas.

¹ Trabalho apresentado na Sessão Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Propaganda - Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de graduação do 7º semestre do curso de Comunicação Social / Jornalismo – UFS, e-mail: allan.wn@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Mestre em Meio Ambiente pela UFS e professor do curso de Comunicação Social na mesma instituição, e-mail: ecologia@infonet.com.br



Ao longo do tempo, a comunicação foi se firmando como uma área indispensável às empresas que buscam o sucesso. O processo comunicativo tem o poder de resolver questões tanto internas quanto externas às organizações, bem como participar de toda a elaboração de metas e estratégias.

Apesar da indiscutível importância da comunicação e de sua aplicação no campo prático, é na esfera teórica que é possível encontrar embates bibliográficos. Talvez pelo fato do campo ser relativamente novo, a Comunicação Organizacional ainda não possui teorias legítimas e consensuais. Essa falta proporciona-lhe o rótulo, muitas vezes em tom pejorativo, de disciplina meramente instrumental e que foi historicamente construída à base de tentativas – erros e acertos.

As diferentes perspectivas desenvolvidas pelos autores têm procurado evidenciar a relevância da comunicação organizacional para as organizações. O elo comum entre eles é a preocupação em conceituá-la e (re)definir o seu campo de abrangência. (SCROFERNEKER⁴, 2006, p. 47).

As organizações são entidades complexas e que não podem ser subtraídas da ordem vigente no tempo e espaço em que estão localizadas. Tal complexidade faz com que, a cada momento histórico, existam novas necessidades e arranjos os quais as teorias vão tentar abarcar na totalidade ou mesmo em pontos específicos.

Este *paper* busca fazer a divisão – que não pode ser entendida de maneira abrupta e radical - entre os quatro principais momentos da história dos estudos em Comunicação nas Organizações, a saber: preparação, consolidação, maturidade e crise de legitimidade. Embora não seja consensual, esta separação representa a visão de diversos autores do meio a respeito do percurso histórico galgado na área. Trata-se, também, de uma maneira didática de compreender o fenômeno sem eventuais ardores e labirintos causados pelas peculiaridades de cada período.

Entender como esse processo foi construído no passado também é importante para a análise da configuração atual e futura dos *Communicational Organization's studies*. A quantidade e diversidade de conceitos vistos outrora não foram convergidas em teorias pontuais, mas todas são unânimes em apontar o poder que a comunicação representa para as empresas. Nas palavras de Cruz (2005, p. 2), “a comunicação continua sendo o elemento vital do relacionamento humano e da sociedade, através da

⁴ Cleusa Maria Andrade Scroferneker é doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2000).



qual há um contínuo movimento em direção ao futuro. Se assim não fosse, a própria história não registraria um permanente esforço da humanidade para se comunicar”.

2. Os momentos

2.1 O momento da preparação

O período constituído entre 1900 e 1940 foi considerado como o da preparação das teorias de Comunicação Organizacional. Entende-se por preparação a então falta de estudos e conceitos que abordassem com prioridade o assunto. Para tal constatação, foi levada em conta a presença de estudos elaborados no meio acadêmico, visto que a relação entre organização e comunicação já podia ser encontrada desde os tempos antigos (ALLEN; TOMPKINS; BUSEMEYER apud RUÃO, 2004).

Nesse período de 40 anos, podem ser enfatizados os estudos da retórica tradicional e Escola de Relações Humanas. Esta última será forte base para os conceitos que surgirão, mais tarde, na década de 50. Outra área bastante presente no *momento da preparação* é a Teoria da Gestão Organizacional, que utilizava conceitos difundidos em Administração.

Como pode ser constatada, a gênese da Comunicação nas Organizações é influenciada por vários campos de ensino. Nas palavras de Ruão (2004, p. 4), “a emergência da Comunicação Organizacional surge marcada por uma herança diversa, recebida de outras disciplinas científicas que cunham, até hoje, o ‘estado da arte’”.

O Positivismo também é uma esfera que não pode ser esquecida. A corrente de Augusto Comte deixou marcas aparentes no repertório cognitivo desses estudos. Por focar-se demais no observador e analisar os fenômenos como experimentos científicos, é possível que o Positivismo tenha sido um dos responsáveis pelo caráter instrumental da Comunicação Organizacional, rótulo que até hoje não foi refutado em sua totalidade.

2.2 O momento da consolidação

A segunda fase corresponde ao *momento da consolidação* – também conhecido por alguns autores como *momento da cristalização* – e relaciona-se ao período constituído entre 1940 e 1970. A denominação sugere que neste espaço de tempo



apareceram as primeiras teorias responsáveis em tratar da comunicação no ambiente organizacional, principalmente relacionado às indústrias e empresas comerciais.

Em meados da década de 60, o ambiente acadêmico foi apropriando-se cada vez mais do assunto. “Neste período salienta-se o aparecimento de publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura” (RUÃO, 2004, p.5).

Com o gradual reconhecimento acadêmico, o tema foi sendo sutilmente afastado do estigma de puramente instrumental para fazer parte das mesas de discussão em algumas universidades. A aceitação meio que tardia por parte do mundo acadêmico, no entanto, não foi total. Até hoje, o descaso em relação à Comunicação Organizacional deixa vazios na produção bibliográfica que afeta não só estudantes e pesquisadores, mas também comunicadores e o mundo dos negócios em si. Há muitos manuais e espécies de livros de ajuda sobre ‘como melhorar sua empresa’, mas poucas obras com rica pesquisa bibliográfica e aplicação de métodos científicos.

2.3 O momento da maturidade

É na década de 1970 e meados de 1980 que a Comunicação Organizacional passa por um *upgrade* no percurso desenvolvido em busca da auto-afirmação como campo teórico consistente. Foram surgindo teorias mais firmes, ponderadas, e que davam conta de abarcar os dois fenômenos envolvidos na área de estudo: comunicação e organização.

A Teoria Moderna ou Empírica surge analisando as organizações como construções sociais que podem ser mensuradas. As empresas são vistas como esferas objetivas que podem ser instrumentalizadas e pensadas de forma meramente racional. Nessa configuração, a comunicação atuaria como ponte pela qual a empresa pode atingir suas metas. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN apud SCROFERNEKER, 2006).

Por outro lado e com uma visão menos rígida, a Teoria Naturalista surge com um discurso mais moderno. Ela afirma que a organização é uma construção cultural, e que é influenciada pela sociedade à volta. O conceito de *permeabilidade* se faz presente e, de acordo com Lite (Apud SCROFERNEKER, 2006, p. 48), “a comunicação é parte integrante da organização, no sentido de que a comunicação faz a organização, ou seja, é a condição necessária da organização.

Outro fenômeno bastante importante para caracterizar o momento é conhecido como *movimento interpretativo*. A corrente surge pela não adequação de alguns estudiosos às teses de cunho positivista. Eles acreditavam que a complexidade do assunto não permitia um entendimento apenas objetivo, inflexível. Também procuravam se distanciar o máximo possível dos temas de Administração e gestão. O afastamento permitiria, na visão desses autores, a possibilidade da Comunicação Organizacional passar a ter um caminho definitivamente independente. (RUÃO, 2004).

Os integrantes do *movimento interpretativo* dão destaque à questão da cultura e sociedade. As organizações não são levadas em conta apenas pelo aspecto pragmático, mas também pelo subjetivo. Cada funcionário acaba transferindo aspectos de sua subjetividade e personalidade para o ambiente em que trabalha.

2.4 O momento da crise de legitimidade

Se a Teoria Naturalista há pouco já tinha inaugurado nos estudos em Comunicação Organizacional uma série de novidades e abordagens diferenciadas ao mostrar a influência da sociedade e cultura nas empresas, é entre as décadas de 80 e 90 que novas perspectivas de inovação serão mais aparentes e provocarão uma reflexão frente ao paradigma construído historicamente pelas teses de gestão. Foi nesse período que alguns estudos surgiram com o intuito de questionar aspectos das teorias mais antigas e de levantar ponderações que até então não havia sido feitas. O *momento da crise de legitimidade* é engendrado principalmente por duas abordagens: a da Teoria Crítica e da Teoria Narrativa Pós-Moderna.

A Teoria Crítica da Comunicação Organizacional foi a mais expressiva entre as duas supracitadas. Ela buscou influências no materialismo dialético e possui um discurso bastante político em suas premissas. Nesta visão, cada organização é vista como um ambiente de confrontos político-ideológicos, um ringue onde em cena estão a visão e instrumentos opressores dos patrões *versus* o infortúnio dos empregados. A comunicação estaria presente como ferramenta a favor do patronato e que “assume um papel de ‘mecanismo’ de mascaramento das realidades materiais da organização” (SCROFERNEKER, 2006, p. 48)

A segunda abordagem refere-se à Teoria Narrativa Pós-Moderna, que de acordo com Ruão (2004) originou-se da radicalização da Teoria Crítica. Procurou-se entender o mundo como repleto de parcialidade e com vários pontos de conflitos e resistência. O



foco não era mais nos grupos, mas os indivíduos também recebiam atenção. A condição pós-moderna, a economia pastiche e o simulacro formavam o tripé com base no qual eram desenvolvidos os argumentos da teoria.

Por condição pós-moderna extrai-se a importância que a história representa para a humanidade. Ela é a principal caracterizadora dos aspectos culturais existentes na sociedade. Economia *pastiche* seria o conjunto de todas as idéias, tendências e hipóteses existentes que caracterizam a complexidade da mente humana na Pós-Modernidade. E, por último, os simulacros, entidades responsáveis por criar na mente das pessoas experiências cognitivas novas e signos que até pouco tempo não existiam⁵. Um exemplo visível de simulacro é a campanha de marketing de uma famosa empresa brasileira de telefonia celular: a organização criou a figura do ‘ligador’. A denominação – qualidade de uma pessoa que liga muito - foi ganhando significado por meio de uma estratégica campanha de marketing.

3. Diversas abordagens conceituais

3.1 Abrangência e complexidade

Os dias atuais são marcados por uma variedade de conceitos [não mais teorias propriamente ditas] em Comunicação Organizacional. Cada um dos autores vai mostrar em seus trabalhos as diversas possibilidades de entendimento do processo. Enquanto uns dão maior ênfase para a comunicação em si, outros preferem direcionar a atenção para a hierarquia e modo de gestão das organizações. O fato de a comunicação ser um processo importante e que envolve emissor e receptor, no entanto, é ponto pacífico entre eles.

Se por um lado a diversidade é benéfica para área, por outro ela atesta a abrangência e complexidade do tema. Adotar uma visão maniqueísta de que algumas teses são certas e outras erradas pode revelar-se extremamente prejudicial para quem deseja pesquisar na área.

⁵ SCROFERNEKER (2006) utilizou os conceitos de condição pós-moderna, economia pastiche e simulacros dos autores LYOTARD (1989), URIBE E ZULUAGA (2003) e BAUDRILLARD (1993), respectivamente.

3.2 Perspectivas e modelos

Scroferneker (2006), em seu artigo *Trajetórias Teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*, expõe as perspectivas de alguns autores renomados nesse campo de estudo sobre a relação entre as empresas e o processo comunicativo. De forma sucinta e didática, seguem algumas contribuições:

- Kreps⁶ (1990) – A comunicação é o principal meio pelo qual os indivíduos que trabalham na organização obtêm informações sobre as empresas.
- Restrepo J. (1995) – A comunicação organizacional deve ser compreendida em sua totalidade, passando por todas as etapas e setores das empresas. Apenas depois de criada a cultura e identidade internas é que a organização pode projetar-se para o exterior. Para a construção dessa cultura é essencial a compreensão das formas de socialização e o entendimento de que há um poder mantenedor do *status quo*, de onde saem todas as normas.
- Hall (1984) - dá ao processo perceptivo o caráter de determinante na comunicação das organizações. Esse fenômeno envolve, dentre outros fatores, a estereotipização. Ou seja, a forma com que cada um vê o outro na empresa é primordial para o sucesso ou fracasso das políticas engendradas.
- Riel (1995) - No objetivo de atingir o público-alvo, as organizações utilizam estratégias de comunicação organizacional, a exemplo do marketing, propagandas corporativas e relações públicas.
- Goldhaber (1991) – O teórico personifica as organizações ao afirmar que elas são como organismos vivos. Diz também que a comunicação é formada por um fluxo de mensagem que passam por várias redes interdependentes: estas seriam os setores das empresas. Trata-se de uma maneira menos hierarquicamente rígida de compreender como funciona o mecanismo. Os integrantes não assistem passivos ao que é informado, tampouco são desconsiderados do processo.

⁶ Gary L. Kreps é Ph.D em Comunicação pela *University of Southern Califórnia*, 1979.

- Goodall Jr e Eisenberg (1991) – propõem cinco modelos de comunicação: 1) no modelo de *transferência de informações*, as mensagens são repassadas verticalmente da cúpula da empresa para os subordinados; 2) no *modelo transacional*, esse processo não é feito de forma hipodérmica⁷, mas leva em conta a reação dos empregados; 3) o *modelo de controle estratégico* coroa a comunicação como estratégica para atingir objetivos; 4) no *modelo do equilíbrio entre criatividade e sujeição*, procura-se uma ponderação entre manutenção das regras socialmente aceitas e as inovações; 5) *as organizações como espaço de diálogo* é o quinto modelo, onde nele seria permitido que todos falem e ouçam sem preconceitos nem barreiras criadas pela hierarquia.
- Putnam, Phillips e Chapman (2004) – Os três autores usam metáforas para explicar o assunto. São sete, no total. Por meio delas é possível apreender que a comunicação é uma transmissão de informação e as organizações são como canais (metáfora do conduto); existe interação social (performance); as informações são filtradas pelas empresas (lente); a comunicação é uma interpretação da empresa [surge dela] (metáfora do símbolo); as organizações são um coro de vozes que se expressa pela comunicação (voz), sobretudo por meio de uma conversa (discurso) entre redes interconectadas (*linkage*).

Pormenores à parte, a passagem da função tática para a função estratégica é um quesito de destaque para vários pesquisadores. Existe uma larga concordância de que, a partir dos anos 90, as empresas passam a administrar muito mais sob a égide de estratégias planejadas ao invés de atitudes pontuais, rápidas. Frente a um mercado competitivo e a consumidores cada vez mais exigentes, é necessário pensar sobre a melhor maneira de sobrevivência no mundo capitalista. Mais do que nunca, a comunicação desenvolve um papel primordial nessa função estratégica, pois ajuda os gestores a acharem o caminho certo a ser percorrido.

⁷ Em referência à Teoria Hipodérmica das Teorias da Comunicação, em que o sujeito assistia passivo aos fluxos de informação e não tinha capacidade crítica nem de reflexão sobre eles.



Analisada por esse lado, a função da comunicação não se restringe, portanto, a expor produtos, serviços e marcas. Trabalha com a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse, que tanto podem afetar os objetivos das empresas e instituições como por elas podem ser afetados. (CRUZ, 2005 p. 2)

Oliveira (2003, p. 8), por sua vez, vai mais longe. “É necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores [receptores] sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação”. Isso se mostra como uma saída para a mediação de possíveis conflitos latentes ou aparentes, como também prova a conhecida máxima de que o diálogo é uma ferramenta certa na remoção de empecilhos.

3.3 Tipos

Os principais estudos em Comunicação Organizacional sugerem basicamente cinco tipos de manifestação prática: comunicação institucional; comunicação administrativa; comunicação mercadológica; comunicação interna e comunicação integrada. A tabela a seguir descreve as características gerais de todas elas.

Tipo	Descrição
Comunicação Institucional	Responsável pela imagem e identidade corporativa da empresa frente ao público interno e externo.
Comunicação Administrativa	É a comunicação de caráter oficial, responsável por repassar as condutas e metas da empresa para os funcionários. Memorandos e portarias são exemplos.
Comunicação Mercadológica	Promove ou reforça produtos de uma empresa. Essencialmente persuasiva, está totalmente ligada ao mercado e às vendas.
Comunicação Interna	Direcionada para o público interno, lida com a integração dos funcionários e associados da empresa. Baseia-se na troca



	de informações e experiências. Apresenta-se geralmente com caráter lúdico
Comunicação Integrada	Também conhecida como <i>mix</i> , é o tipo de comunicação que abrange todas as outras formas. Trata-se de uma união de conceitos, práticas e profissionais da área para resolver os problemas enfrentados pelas organizações.

Ainda quanto à comunicação do tipo integrada, Kunsch (2003) afirma que ela só pode ser feita onde houver uma interação entre os departamentos e setores existentes. A condução do processo deve ser feita por meio de parcerias, no que chama de “atuação sinergia” (ibidem, p. 179). A autora entende que esse modelo requer a união entre profissionais de diversas áreas, juntos para garantir que a mensagem emitida obtenha sucesso.

É bem verdade que tal processo de integração não se faz de maneira fácil. É preciso bastante determinação de todos os grupos envolvidos na estratégia. Para facilitar o fenômeno, Gayeski (2001) propõe regras de reestruturação cuja responsabilidade de implementação nas organizações aponta para os profissionais de comunicação como principais responsáveis. Algumas dessas regras são: conhecimento do público-alvo; permanentes trocas de informações entre os funcionários da empresa; formação de times ou comitês de estudo em comunicação estratégica e investimento em novos talentos. Para o teórico, a parceria entre universidade e mercado de trabalho também deve ser fundamental. O intercâmbio entre os dois fornece uma maior credibilidade para as ações a serem tomadas.

Outra importante prática de comunicação organizacional, por fim, é o Endomarketing. Sua tarefa é promover um bom ambiente de trabalho e a conseqüente satisfação dos empregados, que atenderão cada vez melhor os consumidores.

Para que isso seja possível, não basta apenas a implementação das ferramentas da comunicação interna, pois esta é utilizada com o objetivo de melhorar as inter-relações entre empresa/empregado. Torna-se extremamente necessária a implementação de uma ferramenta eficaz e eficiente, para motivar o cliente interno. Essa ferramenta de gestão é o Endomarketing. Com seu foco totalmente voltado para a satisfação. (SILVEIRA, 2007, p.13)



4. Considerações finais

A dinamicidade é inerente à prática da comunicação nas organizações e aos seus estudos teóricos, por consequência. Imersas em um mundo globalizado, as empresas devem trabalhar com velocidade de informações e atestados de qualidade. Nesse sentido, não basta apenas possuir os melhores e mais modernos recursos tecnológicos, mas também investir na qualidade do corpo profissional, que deve ser capaz de analisar tendências, implantar novas estratégias, implementar as já existentes e diminuir os riscos: econômicos e de imagem.

Credibilidade é a palavra que se transforma no objetivo maior a ser atingido, o que não é fácil. Vieira (2004) explica que para conquistá-la as organizações devem trabalhar com múltiplos aspectos, a exemplo do diálogo, mediação, valorização do cliente e também dos funcionários, adaptação contínua e, tão importante quanto todas essas, a comunicação interna.

Faz-se necessário lembrar que credibilidade não é uma qualidade a ser vista apenas pelo público-alvo. É preciso muito mais que isso. Uma empresa desejosa em sobreviver no mercado desenvolve formas de trabalhar com o conceito de *responsabilidade social*. Deve-se prestar atenção nos problemas atuais e elaborar medidas de contribuição para a solução deles. As grandes empresas não são associadas apenas aos produtos que vendem, mas também ao serviço social que é prestado.

Mas qual a importância da trajetória histórica nisso tudo? É por uma perspectiva atual e futura que o entendimento da história da produção teórica em Comunicação Organizacional se mostra tão importante. Conhecer os percalços, as dificuldades, a luta pela descaracterização de rótulos bem como por uma legitimação é fundamental para balizar os atuais e próximos passos na área. O antigo método de tentativa transformou-se em um grande risco para quem está inserido em um cenário essencialmente competitivo.

5. Referências bibliográficas

CRUZ, Vera. **O papel da comunicação organizacional**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005. Rio de Janeiro. Anais... São Paulo, Intercom, 2005. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/17613>>. Acesso em: 18 abr 2008.



GAYESKI, Diane; PARTNER, OmniCom Associates e WOODWARD, Barbara E. **Integrated Communication: From Theory to Performance**, 2001. Disponível em: <<http://www.dgayeski.com/omninteg.html>>. Acesso em: 23 abr 2008.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

OLIVEIRA, Ivone. Novo sentido **da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003. Belo Horizonte. Anais... São Paulo, Intercom, 2003. CD-ROM.

RUÃO, T. **O estado da arte em Comunicação Organizacional**. 1900 – 2000: um século de investigação. Anais eletrônicos do VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação, Covilhã, 2004. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714>>. Acesso em: 22 abr 2008.

SCROFERNEKER, C.. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 31, 2006. Disponível em: <<http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/famecos/article/view/1110/832>>. Acesso em: 15 abr 2008.

SILVEIRA, Renata. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno**, 2007. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/novo/artigos/pdf/Endomarketing.pdf>>. Acesso em: 23 mar 2008.

VIEIRA, Roberto. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

