

Os Estudos Organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações¹.

Ricardo Caribé Cavalcante

Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia
(Professor colaborador, Coordenador do curso de Especialização em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada, Doutorando em Administração)

Resumo

Os Estudos Organizacionais se encontram hoje em uma fronteira de investigação da organização humana baseada na multidisciplinaridade, reconhecendo o seu objeto como fenômeno social e caracterizando a Administração como espaço e oportunidade de aprendizagem – abordagem epistemológica. Desta forma, constitui-se em referência para o avanço da pesquisa em Comunicação Organizacional, que se vê diante do desafio similar de incorporar o olhar de outras fronteiras do conhecimento (como a psicologia, a antropologia e a sociologia) e propor alternativa à abordagem hegemônica, de natureza prescritiva e comprometida com a constituição de modelos de ação em comunicação nas organizações.

Palavras-chave

Estudos organizacionais; comunicação organizacional; Relações Públicas.

Introdução

Fundada por engenheiros, a Administração tornou-se, como afirma de Gaulejac (2006), “a ideologia dominante de nosso tempo”. Impregnada de ímpetos prescritivos, responde pela permanente modelização da ação gerencial, de caráter essencialmente teleológico, se consagrando como o campo onde se formam as tecnologias para que as coisas dêem certo. De uma forma ou de outra, essa “ideologia” se afirma ao longo do século XX em paralelo à sedimentação de modelos sociais e econômicos baseados no empresarialismo, com influências

¹ Trabalho submetido ao GT Abrapcorp 1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do primeiro congresso científico da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

visíveis nos campos da ação governamental, da organização da sociedade civil, dos agrupamentos religiosos, e mesmo das relações interpessoais, do estudo, do ensino da pesquisa científica. Em todos esses campos, o que se nota invariavelmente é a predominância do padrão de racionalidade administrativa.

Por outro lado, o campo dos Estudos Organizacionais – ou teorias das organizações, como preferem muitos dos consagrados pensadores da área – se coloca adicionalmente como alternativa à abordagem gerencialista hegemônica e convencional, se constituindo, com o apoio do vasto campo das ciências humanas, em um olhar diferenciado sobre a Administração, preferindo observá-la como uma experiência de aprendizagem e entendê-la como fenômeno social e, ao mesmo tempo, laboratório de experiências humanas multidimensionais.

Observar uma empresa sem se deixar envolver a priori pela questão “como fazê-la dar resultados?” é o código necessário para se vislumbrar, ali, “muitas empresas, muitas coisas, muitos lugares”. Por esse caminho, floresceu o interesse pela organização-fenômeno social, objeto apreciado pela antropologia (interessada no universo simbólico e nas dimensões da cultura que permeiam a organização); pela psicologia (mobilizada pelos aspectos cognitivistas e comportamentais); pela psicanálise (as organizações enquanto “prisões psíquicas”, *locus* da afirmação e do sofrimento); pela sociologia (sistemas de atividades políticas, ator institucional) (CHANLAT, 1993; FRANÇA FILHO, 2004). Trata-se da proposição de uma conduta mais explicativa do que prescritiva, própria de uma abordagem de natureza epistemológica, ou seja, do estudo da Administração.

Mas, qual é mesmo a relação que tudo isso estabelece com a comunicação organizacional? As respostas parecem não muito distantes. A primeira delas, talvez, seja a idêntica necessidade de superação do lugar comum que é o “gerencialismo da comunicação organizacional”. Em outras palavras, assim como em Administração, se faz necessário propor alternativa à perspectiva meramente instrumental e prescritiva da comunicação organizacional e das Relações Públicas, abordagem ainda hegemônica tanto no campo da formação de nível superior quanto na produção bibliográfica. Outra relação que se estabelece (com a Administração / Estudos Organizacionais de fundamentos multidisciplinares) reside na possibilidade de a própria ciência da comunicação, enquanto repertório teórico próprio e independente, também vir a desenvolver interpretações para o fenômeno social chamado organização, auxiliando os interessados a percebê-la de um outro ângulo – o comunicacional. Apesar das Teorias da Comunicação historicamente não se ocuparem com esse objeto – a organização – as possibilidades interpretativas não são poucas: vão

da perspectiva da organização sustentada em fluxos informacionais; passando pela organização como sistema de relacionamentos político-institucionais e chegando até à dimensão da organização enquanto protagonista do processo de formação de opinião pública e de mobilização social.

O exemplo do campo dos Estudos Organizacionais, que se desprende gradativamente (rumo à superação) da abordagem gerencialista da Administração, se colocando cada vez mais na zona híbrida da multidisciplinaridade, flertando ora com a sociologia, com a psicologia, com a antropologia, psicanálise, economia e, porque não, com a comunicação, é um exemplo proífico. Pois parece residir aí, na contemplação da experiência comunicativa única de cada ente organizacional (seja empresarial, governamental ou da sociedade civil), as chances para o florescimento de fundamentos teóricos cada vez mais sólidos de uma Comunicação Organizacional. É o que se pretende com a pesquisa sobre comunicação organizacional que ora se desenvolve em nível de Doutorado, em seus estágios iniciais, no Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, que descrevemos em seguida.

A experiência única da comunicação de organizações.

O campo temático onde se pretende desenvolver a referida pesquisa em nível de Doutorado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia é o da Comunicação Organizacional. Vale esclarecer, entretanto, que o emprego dessa terminologia para caracterizar um campo de interesse acadêmico ou de atuação profissional, é relativamente novo no âmbito dos Estudos Organizacionais e da Administração e, seguramente, se não recente é de certo relegado a um segundo plano, dentre os interesses da pesquisa acadêmica brasileira em Comunicação Social. Contudo, isso não faz jus à complexidade, relevância e a atualidade das discussões acerca do conjunto de relações sócio-comunicativas que as organizações estabelecem com o ambiente social.

Sem prejuízo de detalhamentos conceituais futuros, convencionaremos que Comunicação Organizacional, de maneira simplificada, consiste no conjunto de processos de troca de informação, influência, representações e simbologias, que ocorrem voluntária e involuntariamente entre as organizações e seus públicos² internos, híbridos e externos, de

² Para efeito de esclarecimento, em se tratando de um documento preliminar onde não cabem desenvolvimentos de alta complexidade sobre nuances e similaridades teóricas, considera-se como

maneira intrínseca à sua existência e atuação no ambiente social.

Do ponto de vista da comunicação e das relações com o ambiente social, não existem dois MacDonalds exatamente iguais. Essa frase, simplória porém provocativa, vai ao cerne de uma questão incômoda a pesquisadores preocupados com aspectos relevantes tais como os dilemas da identidade, da experiência comunicativa e do ambiente institucional. Isso porque ela coloca, de um lado, os paradigmas da padronização corporativa e do planejamento em comunicação; e de outro, a abordagem da comunicação como experiência circunstancializada, protagonizada por indivíduos (ainda que em nome do ente organizacional), em construção dinâmica, de natureza vivencial, fundada na relação única com o outro e amparada pelo espaço, pelo tempo e pela cultura. Em suma, revela o seguinte questionamento: como reagiriam duas unidades de uma mesma corporação, rigorosamente orientadas por padrões de comunicação pré-estabelecidos (políticas, linhas de conduta, procedimentos), quando submetidas por exemplo a situações de crise, tensão relacional ou exposição pública, em ambientes institucionais completamente diversos em espaço, cultura, esfera política e contexto econômico? Caberá unicamente o código prescrito pelo manual de comunicação corporativa ou haverá espaço para uma experiência única de comunicação efetivamente construída com os demais atores e interlocutores sociais?

A internalização de aspectos subjetivos presentes nas esferas políticas, sociais e culturais onde se insere a organização, bem como o impacto da ação desta organização no ambiente social onde ela opera e interfere, vêm sendo objeto do crescente interesse da comunidade acadêmica, da sociedade organizada (movimentos sociais), dos meios de comunicação de massa e até mesmo de setores do mundo corporativo. Do mesmo modo, parece haver uma tendência da organização contemporânea a considerar, em seus processos decisórios internos, o conjunto de atores sociais com potencial de afetar, de um dado modo, essa mesma organização. É o que nos traz a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), bem como o conjunto de reflexões que cercam o debate sobre responsabilidade social empresarial, para citarmos uma fronteira possível para esse debate. Mas, se por um lado passar a considerar o interesse dos stakeholders parece um avanço quando comparado com a perspectiva até recentemente hegemônica na Administração - que considerava exclusivamente o atendimento dos interesses dos acionistas e obedecia a uma lógica exclusivamente econômica das relações empresariais – por outro lado parece haver uma série de questões ainda por se revelar no complexo sistema relacional das empresas e os circundantes grupos sociais de interesse. Trata-se de ir além do simples “levar em conta os objetivos plurais”

sinônimos ou termos correspondentes, as expressões “grupos sociais de interesse”, “públicos” e “stakeholders”, de maneira livre e proposital neste trabalho.

em suas articulações estratégicas, rumo ao aprofundamento da discussão em, pelo menos, três outras fronteiras:

- a) A que interroga sobre a mutualidade e amplitude do impacto da ação empresarial no ambiente social e do relacionamento com seus grupos sociais de interesse. Quais trocas ocorrem (se e como ocorrem) no âmbito do exercício do poder político, dos elementos de cultura e simbolismo, no intercâmbio de valores, cruzamento de demandas e contradições diante das expectativas sociais mais amplas?
- b) Os processos de formação de opinião pública, preocupação inerente e derivada do conceito sociológico de públicos, em suas duas versões gerais (sob interferência direta ou não dos meios de comunicação social) e muitas específicas (inerentes, de maneira peculiar, aos diversos grupos e micro-ambientes sociais existentes), são levados em consideração na lida com os interesses dos públicos / stakeholders?
- c) Em que medida as questões relativas à imagem corporativa, aceitação, legitimação e reconhecimento da ação empresarial, se somam aos aspectos do balanceamento ou acomodação dos interesses dos públicos / stakeholders?

Essas fronteiras, da forma como são expressas acima, estão presentes no conjunto de reflexões que marcam a teoria das Relações Públicas, perspectiva dedicada à Comunicação Social aplicada às organizações, cuja produção intelectual significativa remonta, nos Estados Unidos, a década de 1940³, e no Brasil, início dos anos 70⁴.

Qual conceito de públicos se revela no cotidiano dos relacionamentos das organizações com os seus stakeholders? qual a influência – intensidade, tipo, natureza - que exercem sobre as organizações e seus padrões de conduta perante o ambiente social? Que tipos de troca se estabelecem entre as organizações e seus públicos, considerando a existência de aspectos simbólico-afetivos, ético-morais, político-legais, culturais, envolvidos nessas relações? Em que medida as organizações são susceptíveis à influência dos valores, dilemas, crenças e tradições, visão de mundo e expectativas dos atores do micro-ambiente social onde se inserem, com os quais se relacionam?

³ Segundo afirma Scott Cutlip, in Caywood (1997), citando análise realizada em seu livro *Public Relations History, 17th to 20th Century* (Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. 1995).

⁴ Pesquisa realizada pela Escola de Comunicação e Artes da USP - Departamento de Relações Públicas - em 2001, com apoio do CNPq, revela que 91 dissertações de Mestrado, 28 teses de doutorado e 7 teses de livre docência sobre comunicação organizacional foram produzidas no Brasil entre 1972 e 2000, totalizando 126 trabalhos (Kunsch, 2002).

Muito mais que sinônimos, os sentidos de grupos sociais de interesse, públicos e stakeholders guardam em si formas distintas de se enxergar a natureza das relações que as organizações vivenciam com o ambiente social. A perspectiva da comunicação social / Relações Públicas / comunicação organizacional, encontra amparo na concepção de públicos porque naturalmente está envolvida com o processo de formação de opinião pública e considera haver aí uma importante via de mão dupla: a da mutualidade de influências, intrínseca aos relacionamentos entre empresas e públicos, o que presume o caráter dialógico e eminentemente comunicativo nas relações empresariais. Essa dimensão comunicativa e dialógica se soma a outras: à econômica – típica, de acordo com a tradição do pensamento hegemônico em Administração – mas também à dimensão cultural (dado o intercâmbio de valores e tradições e à presença dos atores na história do outro), à dimensão política (relativa ao exercício do poder, influência e dominação), à dimensão moral (no sentido da assunção de novos valores comuns, tais como os valores universais e a ética).

Contudo, nem todas as organizações vêem, aceitam ou lidam com essa perspectiva multidimensional, presente na visão de Relações Públicas e comunicação organizacional, o que caracterizaria, de maneira geral, a existência de níveis diferenciados de propensão à comunicação (ou ao diálogo com os públicos). E são exatamente esses níveis de propensão da empresa a uma comunicação efetiva com os seus públicos que nos interessam, uma vez que consideram fatores tais como a natureza e intensidade das trocas de informação entre empresa e ambiente (transparência e fluidez das informações) em um dado contexto político, cultural e institucional; níveis de admissão, tolerância e incorporação dos interesses objetivos e subjetivos dos públicos, convergentes e contraditórios; papel da organização no processo de formação de opinião pública no ambiente social em que se insere. Dessa forma, a pesquisa objetiva identificar e analisar, em caráter exploratório e comparativo, de que maneira uma mesma organização dialoga com seus vários públicos em contextos sócio-econômicos, culturais e políticos distintos. Considerando o que se tratou acima como propensão comunicativa, isso equivale ao esforço de detecção de variações nessa propensão ao diálogo com os públicos da organização.

A pesquisa consiste em investigação sobre organizações fortemente orientadas por padrões de comunicação corporativa e que atuem em ambientes com características essenciais distintas e, portanto, vivenciam desafios de relacionamento (com seus públicos) também peculiares. É o caso de empresas que prestam serviços de caráter relevante, cuja duração de execução tem um tempo limitado, mas cujo produto ou resultado impacta significativamente o ambiente natural,

social, cultural e econômico. De maneira mais específica, o foco se lança sobre empresas que promovem intervenções definitivas no espaço social, tais como a execução de obras civis de grande porte, cujas intervenções resultem em transformações relevantes para os ecossistemas, tecido social, correlação de forças e poder político local, dinamismo econômico regional, etc⁵. Ou seja, no segmento de obras altamente impactantes do ponto de vista sócio-geográfico, tais como hidroelétricas, rodovias, empreendimentos turísticos complexos, etc. Consiste na realização de estudos *ex-post facto* comparativos entre experiências de relacionamento com públicos, vividas pela mesma empresa, mas em contextos sociais, culturais, políticos e econômicos distintos: o de operações simultâneas em micro-ambientes distintos, um situado no Brasil, outro no exterior.

A hipótese central dá conta de que a standartização de práticas de comunicação pelas corporações, que induz a respostas padronizadas e a iniciativas empresariais que só se reproduzem, mesmo em ambientes e contextos sócio-políticos, simbólico-culturais e institucionais distintos, indica baixa propensão à comunicação efetiva, de base dialógica. Crê-se, portanto, que o caráter único dos elementos da subjetividade e do contexto social, político e cultural que marcam o ente organizacional, em última análise, não admitem nem se compatibilizam com a simples aplicação de técnicas e instrumentos sacados do repertório da comunicação organizacional e das relações públicas.

A realização do intento da investigação depende, obviamente, da formulação de critérios próprios para a categorização dos níveis de propensão à comunicação e diálogo com públicos. Para tanto, pretende se utilizar a referência do sistema de avaliação utilizado pela IBC (*International Business Communications*), associação americana que realiza a avaliação de padrões de desempenho em Relações Públicas e comunicação organizacional de grandes corporações em dezenas de países de todo o mundo. Alternativamente, é possível a constituição de um sistema de avaliação específico, a partir do aproveitamento de modelos formulados para a realização de pesquisas já realizadas no Brasil e de conhecimento da comunidade de pesquisadores em comunicação organizacional⁶.

Os fundamentos teórico-conceituais da presente proposta de investigação residem em duas

⁵ O recorte detalhado do objeto empírico está sendo negociado junto a segmentos empresariais, conforme descrito no perfil.

⁶ Há um banco de informações sendo constituído por iniciativa de membros da Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do qual o autor é sócio-fundador.

grandes áreas do conhecimento em ciências sociais aplicadas: o campo da Administração e Estudos Organizacionais; e o da Comunicação e Relações Públicas. No campo da Administração, será necessário revisitar toda a tradição de pensamento originada na perspectiva baseada na teoria dos sistemas, de onde partem as teorias diretamente envolvidas tais como a do pensamento estratégico, a Teoria dos Stakeholders. A produção de pesquisas envolvendo comunicação, realizadas no âmbito da Administração, segundo Putnam, Phillips e Chapman citados em Caldas, Fachin e Fischer (2004), ainda que tenha como foco predominante as habilidades comunicativas dos indivíduos que integram as empresas e a importância dos sistemas de troca informacional para a eficácia geral do sistema empresarial, deverá ser objeto de interesse da pesquisa bibliográfica por tangenciar assuntos correlatos como o discurso empresarial e outras formas de interação com públicos externos.

No campo da comunicação, a pesquisa bibliográfica caminhará primeiro na direção dos fundamentos teóricos da comunicação e sua correlação direta com aspectos filosóficos da interação humana no plano societal - notadamente Habermas, Foucault, Bourdieu, Blumer e demais pensadores da sociologia relacionada com os temas da esfera pública, públicos, opinião pública, etc. Em um segundo plano, mais aplicado, caberá o rastreamento dos debates instaurados nos cenários brasileiro, americano e europeu acerca do relacionamento de corporações com públicos e seus padrões de conduta perante a sociedade, balizados pelo fenômeno da opinião pública e sob influência direta (ou não) dos meios de comunicação de massa.

Os elementos fundamentais desse projeto (tema, problematização e objeto) estão relacionados com a trajetória acadêmica e profissional do autor. Em certa medida, dão prosseguimento a trabalhos desenvolvidos em Especialização *latu sensu* (1994), Mestrado Acadêmico (1997) e agora o Doutorado nesta mesma Escola de Administração da Ufba, que desde o início não se furtou a acolher perspectivas até então pouco tradicionais em Administração, mas que revelavam grande potencial contributivo com os Estudos Organizacionais.

A investigação, aqui apresentada de maneira resumida, se entende em conexão com a linha de pesquisa de poderes locais, organizações e gestão, mantida pelo Núcleo de Pós-graduação da Escola de Administração. Como tal, sua implementação se constitui em oportunidade para agregar perspectivas multidisciplinares aos Estudos Organizacionais, no caso a perspectiva da teoria comunicacional e também das Relações Públicas. Da mesma forma, são visíveis as interfaces com temas emergentes no campo dos Estudos Organizacionais, tais como o estudo da

responsabilidade social corporativa, das transformações sociais decorrentes da atuação organizacional, da gestão social e das tecnologias informacionais, dentre outros.

Considerações finais

A observação do caminho que tem sido percorrido pelo campo dos Estudos Organizacionais, em especial à sua abertura multidisciplinar, tem muito a informar a todos nós, interessados no desenvolvimento da pesquisa brasileira em Comunicação Organizacional. Não só pela tradição e qualidade da pesquisa no campo da Teoria das Organizações, no Brasil e em todo o mundo ocidental, mas sobretudo pelo reconhecimento do ente organizacional como produto e reflexo da complexidade humana, com papel de destaque nos arranjos sociais, políticos e culturais contemporâneos. Salvo melhor juízo, a Comunicação Organizacional amplia suas possibilidades no momento em que reconhece a organização enquanto esse ator relevante e se abre a observá-lo em perspectivas, substituindo o interesse maior pela modelização das práticas pelo compromisso com a compreensão dos sistemas complexos que se estabelecem entre as organizações e os cidadãos, outras empresas, ONG's, organismos públicos e os seus respectivos ambientes de interação.

Cada fração da organização é, por definição, um ente com características peculiares, por mais marcante que seja o seu DNA corporativo. Integrada por um conjunto único de indivíduos, tem identidade própria, ainda que esses indivíduos estejam subjugados pelo ordenamento da burocracia ou aliançados em torno de um projeto institucional comum. Como ator e fenômeno social, constrói e re-constrói dia-a-dia a sua própria complexidade. Responde e interage com um mundo dinâmico, subjetivado e permeado de sistemas e sub-sistemas de poder e de cultura que impõem, a cada instante, um ritmo e forma de interações distintos. É nesse cenário que o modelo prescritivo da comunicação das organizações se vê frente-a-frente com o seu próprio limite.

A pesquisa que resumidamente se apresentou acima, como tantas outras em formulação ou em desenvolvimento, poderá contribuir, de um lado, para se colocar em xeque práticas de comunicação padronizadas; e de outro, observar o comportamento estrategicamente premeditado de organizações em situações onde a transparência, a capacidade de estabelecer alteridade e se colocar no lugar do outro, o respeito, a ética e, resumindo tudo isso, a propensão à comunicação não só cabe como deve predominar. Reflete o anseio de que, através da melhor compreensão da experiência de cada organização, se construa um aprendizado sobre sua comunicação.

Bibliografia

ASTLEY, W. Graham; VAN de VEM, ANDREW H. *Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações*. Revista de Administração de Empresas (ERA/FGV/SP), vol. 45. no. 2, abril / junho de 2005.

BARICHELLO, Eugenia M. da Rocha. *Campo midiático, opinião pública e legitimação* Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, Salvador, Bahia, setembro de 2002.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER Tânia (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais. Ação e análise organizacionais**. Vol. I, II e III, São Paulo, Atlas, 2004.

CAYWOOD, Clark L. **Handbook of strategic public relations & integrated communications**. New York, Mcgraw-Hill, 1997.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1993.

COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e Indústria cultural**. São Paulo, T. A. Queiroz, 1987.

COSTA, Joan. **Imagem corporativa em el siglo XXI**. Buenos Aires, La Crujía, 2003.

DE GAULEJAC, Vincent. *Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão*. In CHANLAT, Jean-François.; FACHIN, Roberto.; FISCHER, Tânia .M.D. **Análises de organizações – perspectivas latinas**, Porto Alegre, UFRGS, 2006.

FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP, Yendis Editora, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto C. *Para um olhar epistemológico da administração: problematizando seu objeto*. In SANTOS, Reginaldo S. (org.) **A administração política como campo do conhecimento**. Ed. Mandarin, São Paulo / Salvador, 2004.

FREEMAN, Edward R. **Strategic Management – A Stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

HOLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs.) **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ , Vozes, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil (1970 a 2000)*,

Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, Salvador, Bahia, setembro de 2002.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Relações Públicas e modernidade. Novos paradigmas da comunicação organizacional.** São Paulo, Summus, 1997.