

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA: NOTA INTRODUTÓRIA

Teresa Ruão & Margarida Kunsch

CECS - Universidade do Minho, Portugal / Universidade de São Paulo, Brasil

O estudo da comunicação nas e das organizações - entendido de forma ampla e sem restrições de campo científico de origem (onde incluímos as tradições de pesquisa da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas, da Comunicação Institucional, Interna, Publicitária, Mercadológica ou Corporativa, entre outras) - procura a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global. Constitui, portanto, uma área abrangente e de múltiplas perspectivas. E os seus investigadores têm-se dedicado ao desenvolvimento de conceitos e teorias que ajudam a um melhor entendimento deste ambiente social, enquanto meios de pesquisa e instrumentos de apoio às práticas organizacionais.

A partir dos estudos das Ciências da Comunicação, contudo, o entendimento do fenómeno é particular e muito rico. Talvez o seu traço diferenciador mais forte se deva a Karl Weick que defendeu que organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, afirmando que «a atividade de comunicação é a organização» (Weick, 1995: 75). Weick (1979) lembrou que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*. A comunicação seria, assim, *a organização*. E, desta forma, Weick pôs em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação (uma ideia clássica dos estudos de Comunicação Organizacional), sugerindo que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação parecia desempenhar na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única.

Ora, esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão “*communicative constitution of organisations*” e na sua abreviatura, “CCO”. Desde então, os investigadores da Comunicação Organizacional parecem cada vez mais interessados em alargar e redimensionar a perspectiva da CCO, cuja sustentação teórica tem vindo a ser desenvolvido por três escolas de pensamento diferenciadas – a Escola de Montreal (com Cooren, Taylor ou Van Every), o Modelo de Quatro Fluxos (com McPhee e Zaug, entre outros; assente na teoria da estruturação de Guiddens) e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann / the Montreal School of Organizational Communication, the Four-Flows Model (based on Giddens’s Structuration Theory), and Luhmann’s Theory of Social Systems (Schoeneborn *et al.*, 2014). Não obstante os seus pontos de divergência, os proponentes desta perspectiva concordam com a ideia de que, sendo a realidade um fenómeno socialmente

construído, as organizações se criam e desenvolvem pelas práticas de comunicação. Desta forma, aproximam os estudos de Comunicação dos estudos das Organizações, numa perspetiva holística, integrada e enriquecedora.

A CCO tem vindo a afirmar-se, assim, como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações. E em todas essas dimensões, se supõe que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior.

Sobre esta matéria, lembramos ainda outra ideia distintiva da perspetiva das Ciências da Comunicação sobre as organizações: o pressuposto de que as relações organizacionais estão longe de acontecer em ambientes ordenados e racionais. Como referiu Weick, as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. E os atuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Nessa medida, o olhar da Comunicação Organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança de sentido das organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral, nos últimos anos.

Este entendimento constitui, na verdade, o cerne da pesquisa em Comunicação Organizacional, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade. Os seus investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. Deste modo, a sua pesquisa tem desafiado as noções económicas prevalentes no mundo social e empresarial, chamando a atenção para estruturas alternativas, questões políticas, problemáticas de género, práticas culturais ou particularidades do comportamento coletivo. E esta preocupação com a própria organização é aquilo que distingue, na essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio.

“... uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente” (Taylor, 1993: 104).

As organizações são, por conseguinte, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “cola da organização”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos. E tal explica o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema

de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação “pobre”.

A partir desta proposta de leitura da realidade, desenvolvida pela Comunicação Organizacional, outras tendências se têm, entretanto, afirmado no contexto dos estudos da comunicação em empresas e instituições. Referimo-nos à Comunicação Estratégica, uma abordagem que emerge do ambiente concorrencial que rodeia as organizações da atualidade. De facto, as organizações contemporâneas parecem impelidas a lidar com uma multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto, que excedem as fronteiras tradicionais do trabalho do marketing (centrado no produto ou na marca). Por isso, os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais. Neste âmbito, desenvolvem estratégias de comunicação holísticas, controladas e *hiper-imaginadas*, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro. E este quadro constitui um novo desafio para os estudos de Ciências da Comunicação.

A este repto, o campo tem respondido com o crescente interesse pela análise da dimensão estratégica da comunicação nas organizações. E disto tem resultado a afirmação dessa outra abordagem à Comunicação Organizacional, designada de Comunicação Estratégica, e que estuda o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos (Hallahan *et al.*, 2007). Ou ainda, na expressão de Argenti *et al.* (2005: 83), uma área que analisa a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”.

Ora, pela importância que esta perspectiva vem assumindo, tanto no campo académico das Ciências da Comunicação, como na pesquisa nos cursos de pós-graduação e nas práticas do mercado das Relações Públicas, da Comunicação Corporativa e Governamental, acreditamos que a deveríamos tratar nesta publicação. Na verdade, os seus estudos científicos têm avançado muito (evidentemente, com percursos diferentes nos diversos países), sobretudo nas duas últimas décadas, e estamos em crer que esta se tornará numa forte tendência de crescimento deste campo nos próximos anos

A par com esta leitura sobre a orientação futura dos estudos de Comunicação Organizacional – que surgem aqui em destaque porque refletem o campo de pesquisa onde se situa esta revista -, cumpre-nos lembrar ainda que a família científica que se dedica à compreensão da comunicação nas organizações é mais alargada. Nela registamos também as investigações da *comunicação corporativa, de marketing, de gestão ou de negócio*, cujo contributo para a compreensão da realidade organizacional é inegavelmente importante.

Este entendimento alargado esteve, de resto, na origem da nossa iniciativa de avançar com um número especial da revista *Comunicação e Sociedade* - do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho - dedicado ao tema da Comunicação Organizacional e Estratégica, com o propósito de atualizar as reflexões e debates no âmbito da comunicação em ambiente organizacional. Pretendeu-se, portanto, promover um espaço de divulgação da produção científica à volta destas temáticas

no campo das Ciências da Comunicação, mas também no seio de outros que lhe são próximos. Como Corman e Poole (2000), parece-nos que os desencontros disciplinares podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propomo-nos apresentar uma edição multidisciplinar e aberta aos estudos científicos que se interessam pelos fenómenos de comunicação a ocorrer em empresas e instituições.

O resultado da iniciativa será apresentado nas próximas páginas desta edição, que se inicia com uma primeira parte intitulada **Novas tendências, Desafios permanentes** e que inclui a apresentação de um conjunto de textos escritos especialmente para esta revista por três investigadores reconhecidos no campo. E a organização da sua apresentação obedece à linha de pensamento que traçamos anteriormente: o primeiro texto reflete um posicionamento científico assente nas teorias da Comunicação Organizacional, o segundo discute a abordagem da Comunicação Estratégica e o terceiro abre caminho para uma pesquisa mais especializada.

Assim, **João Figueira**, da Universidade de Coimbra (Portugal), escreveu o artigo *A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos media*, que discute o processo de institucionalização das organizações contemporâneas por via dos órgãos de comunicação social. Trata-se de uma reflexão que parte da análise do caso da empresa portuguesa *A Vida é Bela*, que - entre 2005 e 2012 - foi tema em 4 558 peças publicadas em todo o espaço mediático português. Os resultados do estudo mostram como uma organização pode afirmar publicamente o seu nome a partir do desenvolvimento de uma estratégia de construção de sentido que tem nos *media* o seu público principal. O autor conclui que, atualmente, a comunicação através dos *media* representa a principal forma institucional de agir, exigindo que as organizações dominem as rotinas e a cultura dos *media*.

Victoria Carrillo, da Universidade da Extremadura (Espanha), escreve sobre a *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das Organizações da atualidade*. Neste trabalho, a autora procura clarificar o conceito de Comunicação Estratégica, reconhecendo a sua crescente importância como campo científico e de atuação profissional. Para o efeito convoca diferentes autores que se têm aventurado numa definição e teorização no campo. E conclui que a função de comunicação deveria fazer parte das competências de gestão sénior e que deveria estar alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa e dos seus *stakeholders*.

Gisela Gonçalves, da Universidade da Beira Interior (Portugal), apresenta-nos o artigo *Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações*. Aqui discutem-se as Relações Públicas aplicadas ao campo político enquanto um universo de estudo emergente (se comparado com as Relações Públicas Empresariais), mas com grande potencial de desenvolvimento. Com esse propósito, a autora desenvolveu uma reflexão sobre o tema através do estudo das suas raízes conceptuais e dos desafios colocados à sua prática pelos novos *media*. Tomando como referências de enquadramento a teoria da gestão das relações e o ideal da comunicação simétrica e dialógica, este trabalho apresenta caminhos possíveis para a investigação aplicada no campo das Relações Públicas Políticas.

Na segunda parte da publicação apresentam-se **Reflexões sobre a Comunicação Aplicada**, que constitui a linha de pensamento comum aos seis textos selecionados através do processo de *blind-review* a que foram sujeitos. Em todos os casos estamos perante esforços de aproximação a campos especializados da comunicação nas organizações e neles encontramos a análise científica aplicada.

Maria Eugênia Porém, Aline Mariano Macedo e Roseane Andrelo, da Universidade Estadual Paulista (Brasil), são as autoras do primeiro artigo, intitulado *Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”*. Trata-se de um estudo que procura perceber o papel da comunicação no processo de inovação das empresa de pequena dimensão. Para o efeito, as investigadoras desenvolveram um instrumento de diagnóstico, que denominaram de “Radar da Inovação”, com base numa pesquisa empírica aplicada a uma empresa do estado de São Paulo. O diagnóstico, que avalia a maturidade e o grau de inovação em micro e pequenas empresas, veio destacar a influência da comunicação organizacional na promoção dessa inovação.

Marcio Simeone Henriques e Daniel Reis Silva, da Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil), analisaram a *Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil*. Neste trabalho, reflete-se acerca da relevância da vigilância civil sobre práticas de comunicação abusivas apresentadas por organizações privadas. Os autores sugerem que tais práticas, influenciadoras da opinião pública, criam categorias de comunicação muitas vezes difusas e cujo reconhecimento é difícil. O trabalho explora especificamente a prática do *astroturfing*, entendida como uma manifestação de um público simulado, e reflete sobre os seus limites éticos.

Danusa Santana Andrade, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil) escreveu o texto *A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da presidência da república*. Este estudo apresenta, assim, uma análise de conteúdo das estratégias de comunicação governamental da presidência da República do Brasil, delineando um perfil da administração de Dilma Rousseff. As conclusões sugerem que a gestão da presidente Dilma, por meio do portal *online*, privilegiou o uso das estratégias de comunicação governamental em detrimento da utilização das orientações de marketing político. A pesquisa discute os modos públicos de comunicação das instituições com a sociedade.

Éllida Neiva Guedes, Marcelo da Silva e Protásio César dos Santos, da Universidade Federal do Maranhão (Brasil), discutem os *Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: mediações e tecnologia*. Aqui os autores debatem a necessidade de alinhamento dos esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos duradouros entre uma organização e seus públicos, frente à efemeridade da sociedade contemporânea. A abordagem ao tema é feita pelas mãos das teorias das Relações Públicas, através do que evidenciam a importância da integração das várias competências dos profissionais de comunicação face ao contexto social e tecnológico em que vivemos. E sugerem que essa integração permite a construção de processos

relacionais sustentados e duradouros, enquanto necessidades primeiras das organizações da atualidade.

Kathy Matilla, Guillem Marca-Francés e Andréa Oliveira, das Universidades Ramon Llull, Vic e Girona (Espanha) respetivamente, escreveram sobre as *Tipologias de Auditorias usadas pelos Diretores e pelas Agências de Comunicação e Relações Públicas: análise comparativa, Espanha - ECM*. Trata-se de um estudo comparativo, levado a cabo em Espanha, com o propósito de examinar os modelos de auditoria usados pelos diretores de comunicação das maiores empresas do país e pelas agências de relações públicas (sócios da Dircom), por comparação com as metodologias usadas pelos seus pares em outros países europeus (através dos dados do European Communication Monitor). Os resultados assinalam a tendência para a orientação instrumental (tática) da prática profissional espanhola, o que se infere pelo uso prevalente de auditorias claramente associadas ao controle de resultados.

Helena Pires, da Universidade do Minho (Portugal), é autora do artigo *A paisagem urbana e a publicidade de moda: o caso da marca DKNY*, que examina o investimento em comunicação estratégica das indústrias de *design* de moda, enquanto veículos de promoção do valor marca. A sua análise parte do estudo do modo como a paisagem urbana é construída na publicidade de moda, através da identificação dos principais referentes paisagísticos representados e procurando a sua associação aos mais diversos universos culturais e artísticos (como a literatura, a fotografia ou o cinema). Discute-se aqui a publicidade *outdoor* através do caso da marca de moda Donna Karan New York - DKNY, entendido como paradigmático do tema em estudo.

Na secção **Vária**, **Moisés de Lemos Martins**, da Universidade do Minho (Portugal) apresenta um texto “em memória de José Augusto Mourão” (1948-2011), professor da Universidade Nova de Lisboa. No artigo *No fulgor frágil da existência, a sedução do visível e a paixão do invisível* ficamos a conhecer a trajetória pessoal, intelectual e académica deste semiólogo, teólogo, poeta, músico, crítico literário e ensaísta português.

A publicação termina com a apresentação de uma recensão crítica da autoria de **Celma Padamo**, do Instituto Superior de Novas Profissões (Portugal), sobre a obra *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* de Joep Cornelissen (2014 – 4ª edição). Trata-se de um livro que explora a visão do campo da Comunicação Corporativa (fortemente influenciado pelas teorias da Gestão e da Economia e que usa o termo “corporação”, a partir da tradição Americana, para significar uma organização na forma de empresa) para analisar a atividade comunicacional das empresas e a investigação realizada na academia. Esta quarta edição, que revisita os assuntos clássicos desta tradição de investigação (como a identidade, a reputação ou a estratégia) e atualiza os seus estudos de caso, surge edificada no pressuposto da relação entre a comunicação e o impacto da globalização nas organizações. Nessa medida, apresenta um novo capítulo sobre os *media* sociais, a cidadania organizacional, a governança transnacional e as normas emergentes no campo da responsabilidade social empresarial. São também mais desenvolvidas, em relação às edições anteriores, os temas das relações com os *media*, comunicação interna e liderança. E as questões analisadas são apresentadas como contributos positivos para o acervo do estudo da comunicação organizacional e estratégica,

pelo seu carácter multidisciplinar e até pela sua dimensão emocional, indissociável dos fenómenos humanos.

REFERÊNCIAS

- Argenti, P., Howells, R.A. & Beck, K.A. (2005) 'The Strategic Communication Imperative', *MIT Sloan Management Review*, 46 (3): 83 – 89.
- Corman, S.R. & Poole, M.S. (2000) *Perspectives on Organizational Communication*, Texas: Guilford Publications.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007) 'Defining Strategic Communication', *International Journal of Strategic Communication*, 1(1): 3–35.
- Popper, K. R. (1965) *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*, New York: Basic Books.
- Schoeneborn, D., Blaschlke, S., Cooren, F., McPhee, R.D., Seidl, D. & Taylor, J. (2014) 'The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and systematic comparison', *Management Communication Quarterly*, 28: 285 – 316.
- Taylor, J. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex
- Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.
- Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.