

# A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

## Um Estudo Evolutivo das Teorias das Organizações

Maria Terezinha Angeloni  
Caroline Brito Fernandes

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo fazer uma análise histórica da função comunicação dentro das empresas, a partir das Teorias das Organizações. Procura-se, ao longo do mesmo, mostrar o aparecimento dessa variável nos diferentes estágios do pensamento administrativo, mostrando a interação entre a comunicação e a organização.

### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação, teoria das organizações, análise histórica

### ABSTRACT

This article has for objective to inside make a historical analysis of the function communication of the companies from the Theories of the Organizations. The long one of exactly is looked to it, to show the appearance of this variable, the communication, in the different periods of training of the administrative thought, showing the interaction of it with the organization.

### KEYWORDS

Communication, theory of the organizations, historical analysis

### INTRODUÇÃO

A comunicação dos homens entre si, entre os homens e as máquinas, e entre as máquinas, é uma via de pesquisa em plena expansão em diversas áreas do conhecimento.

Um número cada vez maior de meios de comunicação são colocados à disposição das organizações para tornar possível a troca de informações, no tempo e no espaço, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo das organizações.

Poucas áreas da comunicação conheceram tão grande crescimento quanto à comunicação das empresas e organizações, conservando ainda um grande potencial de pesquisa (SCHWEBJG, 1991).

Observamos uma tendência dominante de pesquisas direcionadas à tecnologia, o que reduz a comunicação aos aspectos tecnológicos, uma abordagem onde os engenheiros desempenham o papel principal. No entanto, trabalhos que têm como objetivo estudar as relações entre os seres humanos e/ou organizações são, também, relevantes.

Difícilmente analisadas em conjunto, organização e comunicação correm o risco de serem desassociadas uma da outra ou confundidas em amálgamas redutores, seja pela utilização de abordagens exclusivamente informáticas, seja pela utilização de abordagens puramente psicossociológicas, sem ligação direta com as organizações (BARTOLI, 1991).

Nos dias atuais, com a globalização da economia e com um número cada vez maior de meios de comunicação disponíveis às organizações para a troca de informações, todos devem estar convencidos da necessidade das empresas de se organizarem e de se comunicarem.

Essa análise das Teorias das Organizações procura demonstrar a interação organização e comunicação, nas diferentes fases do pensamento administrativo.

## A COMUNICAÇÃO DO PONTO DE VISTA DAS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

A análise das Teorias das Organizações do ponto de vista das relações existentes entre "Organização e Comunicação", isto é, dentro de uma perspectiva do ambiente organizacional, onde se desenvolvem as diferentes situações comunicacionais, nos leva às constatações a seguir.

### **Corrente Racionalista Clássica**

Para os teóricos dessa corrente, como Taylor, Fayol e Weber, a comunicação da empresa é enfocada principalmente como informação operacional e formal. Ela se limita a uma informação descendente, sob forma diretiva (BENOJT, 1994).

Os racionalistas clássicos transmitem uma imagem mecanicista da organização, onde o ser humano ocupa passivamente seu posto. Esses modelos de organização são fundamentados na racionalidade. O que importa é que as instruções sejam seguidas. Esse estilo de gestão despótico de administração separa os executantes dos dirigentes; o trabalho em equipe, entre os operários, deve ser evitado, a fim de evitar más influências.

As abordagens racionalistas das organizações sofrem de etnocentrismo, pois ignoram a importância do meio político, social e econômico na gerência das organizações (JAMEUX, 1986). A comunicação é essencialmente formal e descendente, baseando-se essencialmente na transmissão da informação e não na comunicação. A comunicação informal é indesejada, devendo seguir os canais prescritos pelas redes da organização (PETIT et al., 1993). A noção de comunicação, nessa corrente de pensamento, é secundária.

A figura 01 retrata as características da comunicação para essa corrente.

A figura foi construída sob a forma de pirâmide, para explicitar a formalização e o caráter hierárquico que a comunicação tinha nessa corrente.

Em reação às simplificações excessivas contidas nos estudos dos racionalistas, uma nova corrente de pensamento se desenvolve: a dos psicólogos.

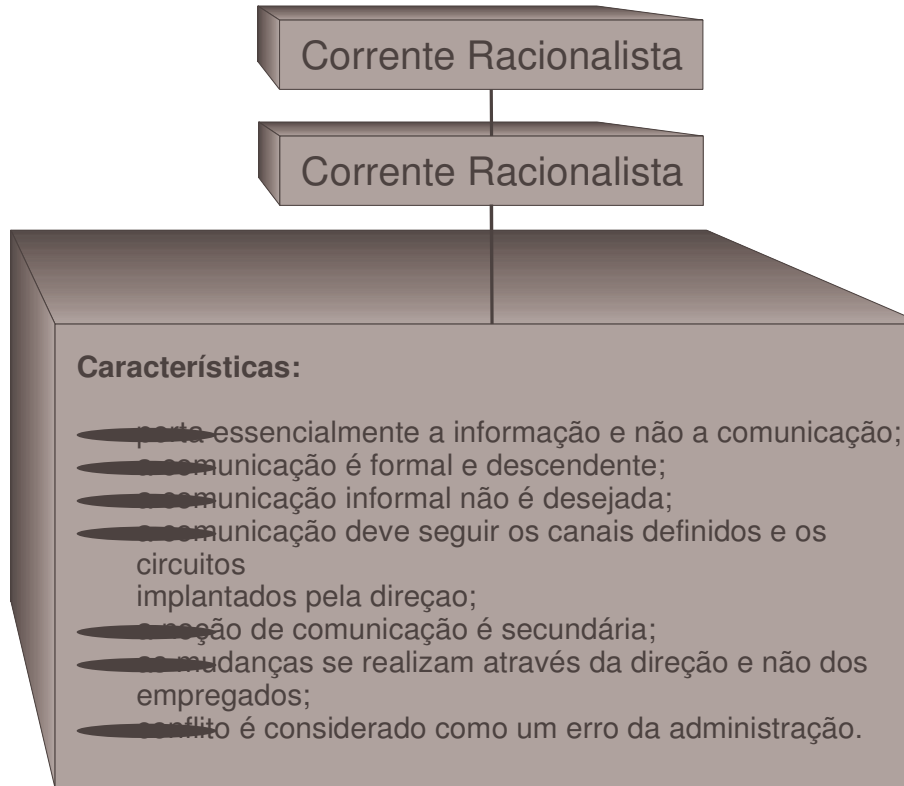


Figura 01 – A comunicação do ponto de vista da corrente racionalista

### **Corrente Psicológica**

Essa nova corrente se posiciona particularmente contra a concepção do “homo-economicus” e faz referência a outros fatores explicativos do comportamento dos indivíduos ao interior das organizações, constituindo-se em um progresso incontestável do ponto de vista das motivações não econômicas.

Os psicólogos, entre eles, MAYO, LJKERT, MCGREGOR, LEAVITT quiseram mostrar que a psicologia poderia ser útil e, sobretudo, importante, para as organizações. Os novos tipos de processos organizacionais propostos abrem uma nova perspectiva para a comunicação organizacional (BENOJT, 1994 ; PETJT et ali, 1993).

Os psicólogos propuseram basear a organização das empresas num conjunto de teorias dirigidas sobre o funcionamento do ser humano. Esses pesquisadores abrem a era das relações humanas, onde o trabalho em equipe e o interesse pelas pessoas são privilegiados. A empresa

deve considerar a dimensão humana para manter a coesão. Os métodos tradicionais de autoridade são colocados em xeque pelas novas estruturas. A partir de então, a autoridade deve ser complacente a compreensão e o interesse pelos subordinados são psicológica e monetariamente indispensáveis.

Essa abordagem, contudo, pode ser vista como paternalista à medida que as tarefas assumidas pelos executantes continuam pobres e o poder e as responsabilidades continuam centralizadas, mas as práticas das relações humanas privilegiam a expressão dos sentimentos. O objetivo é tornar mais flexíveis as organizações e facilitar as comunicações.

Essa corrente é a origem da multiplicação das políticas de comunicação e supõe um desenvolvimento da informação descendente e da comunicação horizontal. Os psicólogos

reconhecem a importância da comunicação formal e informal, considerando-as como um fator de cooperação em todos os níveis hierárquicos. A comunicação não é mais funcional, mas relacional.

A consciência da importância da comunicação interna começa a ser desenvolvida. A figura 02 retrata as considerações dessa corrente.

Apesar de terem acrescentado variáveis novas ao processo de comunicação, o caráter hierárquico e formal da comunicação permanece retratada em forma piramidal.

Após a facilidade material e a dignidade buscada pelas teorias psicológicas, as pesquisas dos sociólogos sobre a arte de comandar, de dirigir e de organizar uma empresa fornecem um corpo de conhecimento mais sólido que aqueles que dispúnhamos anteriormente, surgindo então uma nova corrente: a corrente dos sociólogos.



Figura 02 – A comunicação do ponto de vista da corrente psicológica

### Corrente sociológica

Do ponto de vista da corrente dos sociólogos, mais especificamente do sociólogo FRJEDBERG (1981), a abordagem dos psicólogos desconsidera a importância das estruturas organizacionais, analisando as comunicações no vácuo. Contudo, os indivíduos em situação de trabalho estão inseridos em estruturas organizacionais que definem de maneira relativamente restritiva como as comunicações podem e devem se desenvolver. Os atores das organizações não são, assim, totalmente livres para adotar não importa qual comportamento. O tipo de comando ou de relações humanas que os indivíduos estabelecem não são unicamente função

de suas psicologias pessoais.

A organização deve ser vista como um fator importante de determinação do comportamento humano. As organizações, com suas divisões de trabalho, suas especializações e suas definições hierárquicas, determinam claramente a autoridade e o sistema de relações que regulamentam a comunicação necessária entre os cargos de trabalho.

Encontramos, assim, os diferentes traços que caracterizam uma organização e entre eles, observamos a importância de um sistema de comunicação que torne possível as relações e interdependência entre os diferentes atores. As respostas dos sociólogos que se interessam pelas organizações são diversas. FRIEDBERG, EMERY e TRIST e CROZIER, entre outros, refutam o excesso de formalismo ou de centralização nas organizações, preferindo a flexibilidade e a sinergia (FRIEDBERG, 1981).

As empresas tornam-se sistemas abertos, sua estrutura psicossociológica comporta um certo número de subsistemas (entre eles o subsistema de comunicação). A participação dos atores das organizações proporciona uma distribuição mais democrática do poder.

Para essa corrente de pesquisadores, a expressão passa a ser considerada como prioritária. Ela é vista como um dos elementos da administração participativa, em que o pessoal está engajado a dar seu parecer, não somente para ser escutado, mas também para preparar as decisões com a preocupação de uma maior eficácia. Longe de querer engessar a dimensão conflitual das relações do trabalho, essa concepção considera o poder como uma noção essencial da situação de expressão.

Os sociólogos denunciam a burocracia não comunicante e colocam em valor a comunicação informal.

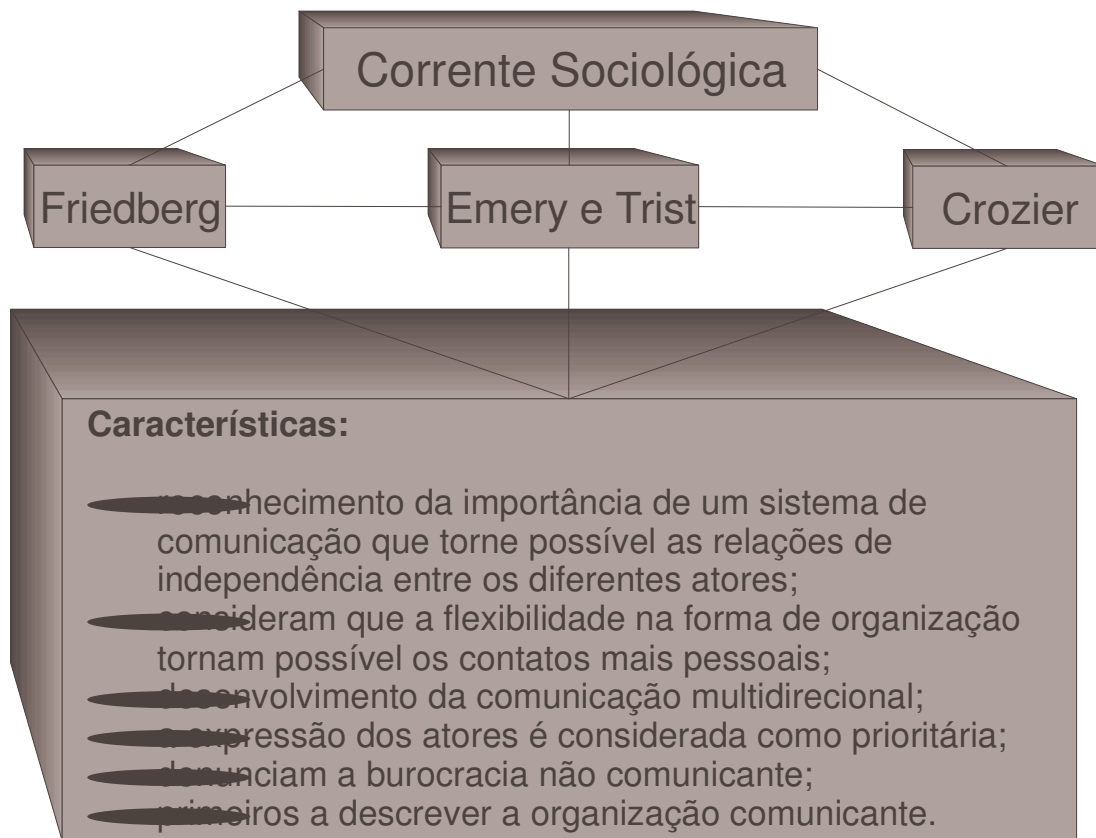


Figura 03 – A comunicação do ponto de vista da corrente sociológica

## Corrente gerencial

Para os autores inseridos na corrente gerencial, como SIMON e DRUCKER, “a racionalidade humana” deve ser questionada. Os conceitos de participação, de estratégia, de administração por objetivos, de decisão, de contingência, etc. ocupam um lugar central. Os indivíduos, dotados de personalidade própria, limitados por restrições múltiplas, devem contentar-se com uma “solução satisfatória” permitida pelos meios e recursos disponíveis na circunstância (FRIEDBERG, 1981).

Nesse quadro, a comunicação é importante pois a abordagem *gerencial* baseia-se na busca de coordenação em todos os níveis (BENOIT, 1994). A importância dos investimentos e o peso das decisões conduz a uma administração global. Essa diversificação impõem estruturas novas. Esses autores consideram que existem competências particulares ao administrador não encontradas nas outras correntes de pensamento. Uma das competências é a comunicação ao interior das organizações, outra é a decisão em condições de incertezas, e finalmente a planificação estratégica.

Mas se à luz dessa análise retornarmos à definição formal da organização, percebemos que ela é incompleta. Uma organização não se reduz somente a um organograma e aos regulamentos internos, que são apenas abstrações. A organização é um corpo vivo, habitado por indivíduos livres que desenvolvem seus papéis em função de seus objetivos, pois a conduta dos membros de uma organização é parcialmente definida pelas regras oficiais. Subsiste sempre uma zona de relações que não é passível de regulamentação (FRJEDBFRG 1981).

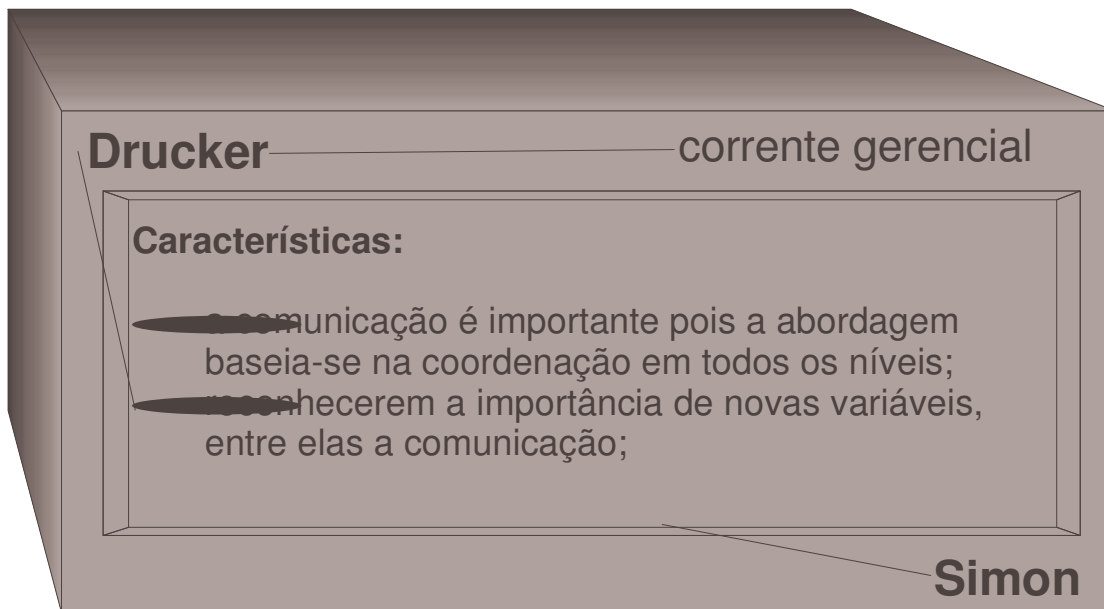


Figura 04 – A comunicação do ponto de vista da corrente gerencial

Apesar dos grandes avanços dentro da Teoria das Organizações na análise da comunicação, as contingências ambientais e o avanço do conhecimento dão espaço a novas perspectivas.

## Corrente da administração pós-industrial

O recente desenvolvimento científico abre novos panoramas. Outros conceitos são considerados nessa busca permanente da compreensão do comportamento dos indivíduos e de

desempenho das empresas.

OUCHI, PETERS e WATERMAN, ARCHIER e SERIEYX e KANTER, são os representantes mais importantes dos novos modelos ocidentais da Administração Pós-Industrial (SERIEYX, 1993).

A corrente da administração pós-industrial reforça a importância das empresas em desenvolver técnicas e métodos para facilitar a comunicação, admitindo que o papel tradicional dos executivos deve ser adaptado a esse novo momento. Eles devem ser, sobretudo, animadores e comunicadores.

O papel primordial dos executivos é o de facilitar a comunicação, estimulando interações constantes e positivas. O sucesso das empresas está intimamente relacionado com a comunicação rica e informal.

A comunicação passa a ser caracterizada por uma efervescência de idéias, de conceitos, de métodos, pela explosão de novas teorias e ampliação do campo de pesquisa, surgindo dessa forma a consciência da necessidade da comunicação organizacional como uma função básica das empresas.



Figura 05 – A comunicação do ponto de vista da corrente pós-industrial

Verificamos assim a passagem da referência mecânica da época Tayloriana a referência biológica e sistêmica, onde organizar não é mais colocar a ordem, mas criar a vida, tornando a comunicação em um dos elementos chaves ao sucesso das empresas. A partir desse momento, serão analisadas as tendências da comunicação na abordagem contemporânea da administração.

### **Corrente contemporânea**

A corrente de administração contemporânea, por meio de seus principais teóricos DAVENPORT & PRUSAK (1998), NONAKA & TAKEUCHI (1997), STEWART (1998), SVEIBY (1998) e MORRISON (1997), aponta um novo direcionamento da comunicação,

voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão do conhecimento organizacional.

A complexidade ambiental, na qual as organizações passam a estar inseridas, modifica o paradigma da comunicação empresarial até então voltado à transmissão de informações. O grande desafio dessa função administrativa, comunicação, passa a ser o da transmissão do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização. Essa relevância do conhecimento dentro das organizações se dá pelo fato de que ele passa a ser a única vantagem competitiva duradoura de uma empresa.

Corroborando com esse pensamento, DAVENPORT & PRUSAK (1998) afirmam que a importância fundamental da comunicação do conhecimento se dá pelo fato desse último apresentar uma capacidade de lidar com a complexidade.

NONAKA & TAKEUCHI (1997) afirmam a importância da comunicação para a transmissão e conversão do conhecimento' tácito em explícito e vice-versa, uma vez que a gestão empresarial nessa corrente passa a ser voltada para o gerenciamento desse ciclo.

Como uma função básica da organização, a comunicação se volta para facilitar os processos de compartilhamento do conhecimento, dentro não apenas do espaço físico comum da empresa, mas agora dentro de uma realidade virtual, onde a comunicação no ciberespaço passa a ser essencial para as empresas.

Outro aspecto relevante dessa corrente é a explosão da tecnologia como objeto facilitador da comunicação, principalmente com o advento da telemática. As conexões em rede, a comunicação a laser, a fibra ótica e os sistemas de comutação de grandes computadores cresceram significativamente e espalharam pelo contexto empresarial uma idéia de conectividade. Esses novos recursos de comunicação passam a ser propiciadores do conhecimento.

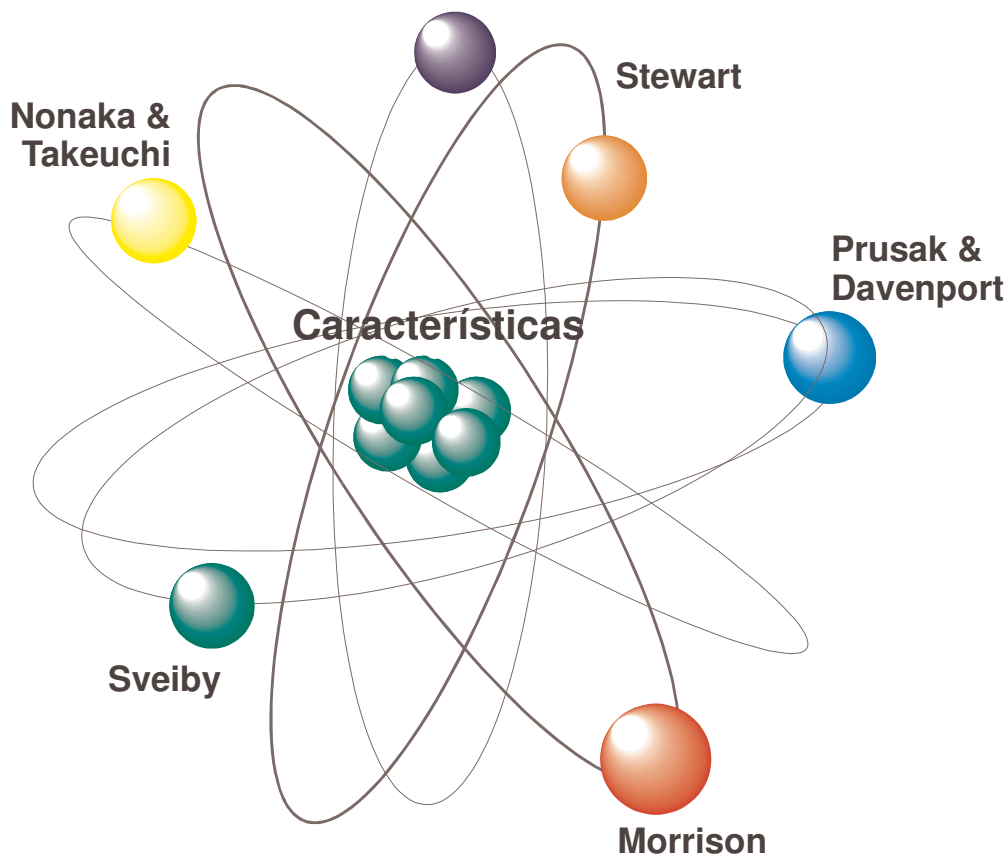


Figura 06 – A comunicação do ponto de vista da corrente contemporânea

**Características:**

- a comunicação é propiciadora do compartilhamento do conhecimento;
- a comunicação é realizada em ambientes de ciberespaço;
- as tecnologias facilitam e disseminam a comunicação interna e externamente;
- exigências da conectividade empresarial.

Apesar das grandes mudanças no ambiente de negócios e do ápice de algumas variáveis em detrimento a outras, a comunicação percorreu o caminho do pensamento administrativo, crescendo em importância, e firmando seu papel fundamental para a eficiência e eficácia dos objetivos empresariais. Imaginar êxito organizacional na perspectiva contemporânea, sem trabalhar os processos de comunicação, torna-se, antes de tudo, uma imprudência teórica.

## CONCLUSÃO

Pudemos observar nessa análise histórica que, inicialmente, a empresa tinha apenas uma responsabilidade: a econômica, com o objetivo único da maximização dos lucros. Durante muito tempo, a análise da empresa foi limitada às funções de produção e de comercialização. As funções de organização, de pesquisa e desenvolvimento e de recursos humanos se desenvolveram para servir a essas funções primeiras (SCHWEBIC, 1991).

As teorias da administração testemunham a evolução dessas funções nas diferentes abordagens. Muitos autores consideraram a empresa com suas diferentes funções, sem levar em conta a comunicação como uma finalidade primeira. Contudo, observamos que intrinsecamente ela estava presente em todas as fases do desenvolvimento do pensamento administrativo.

Pudemos observar, também, evolução dos modos de administração : em cem anos, a administração dos ativos materiais (administração da produção, do capital, etc.) deixou lugar importante à administração de ativos cada vez mais imateriais (informação, imagem da empresa, administração de recursos humanos etc.). A comunicação começa a aparecer verdadeiramente como uma função da empresa no mesmo nível que a administração da produção, financeira ou de recursos humanos (MUCCHIELLI, 1993). A comunicação interna deve assim preencher a função de coesão social e facilitar a circulação da informação.

O trabalho em equipe e a coordenação colocaram em evidência os procedimentos de diálogos e são baseados na idéia de fundo: em uma organização, a comunicação deve ser máxima, quer dizer, o pensamento deve ser comum.

A empresa torna-se assim uma coletividade dirigida para os objetivos e permeada de conflitos. A dinâmica das organizações implica cada vez mais considerar o ponto de vista de cada um para ser bem sucedida. Depois de muitos anos, as estruturas de expressão, facilitando a comunicação, começam a ser adotadas pelas organizações.

Observamos, ainda, pela análise das teorias da administração, que nos últimos quinze anos, a comunicação interna se desenvolveu muito (TIBI, 1993). A função comunicação começa a ocupar um lugar de destaque junto às outras funções da empresa (GILBERT e GILLOT, 1993).

A evolução do mundo dos negócios teve que seguir a evolução da sociedade. As organizações do início do século, rígidas, organizadas em torno de um sistema tradicional, não têm mais espaço nos dias atuais, onde a informação e o conhecimento tornam-se recursos fundamentais para o gerenciamento das organizações, tanto em suas formas internas como externas.

## NOTAS

1. Conhecimento tácito é o conhecimento não articulado, difícil de ser expresso em palavras; já o conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente expressado por intermédio da linguagem formal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTOLI, A.. Communication et Organization: pour une politique générale cohérente. Paris Ed. les Organizations, 1991.
- BFNOIT D.. Information-Communication: fiches de syntèse. Paris: Ed. les Organizations, 1994.
- BRAULF, 1.. La Communication d'Entreprise Au-delà du Modèle Ppublicitaire. Paris Dunod, 1992.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Lawrence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- D'HUMIERES, P.. Management de la Communication d'Entreprise. Paris : Eyrolles, 1994.
- FRIEDBERG, E.. L'Analyse Sociologique des Organisations. Revue Pour, n28, octobre 1981,p.6-913.
- GILBERT, E e GILLOT, C.. Management des Apparences et Magie du Verbe. Le journal des Psychologues 1993, n 110, p. 21-23.
- JAMEUX, o:.. L'Implicite et le Normatif dans les Representations Théoriques de L'Entreprise: quelques points de repère. Eondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion, Colloque, 13 e 14 novembre, 1986.
- KITTAREFF, M. e VICNAU M.. L'entreprise Étendue Tisse sa Toile. Ressources Temps Réel, n46, decembre de 1988.
- LEHNISCH, J.P.. La Communication dans L'Entreprise. Paris : Presses Universitaire de France, Collection Que sais-je ? 1991.
- MORRISON, Ian. A Segunda Curva: estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas. Rio de janeiro: Campus, 1997.
- MIJCCHIELLI, A.. Crise dans l'Entreprise : quelle responsabilité pour le manager. Le journa/des Psychologues, septembre 1993, ni 10, p. 06-09.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de janeiro: Campus, 1997.
- PETITI et ali.- Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines. Québec Caétan Morin, 1993.
- SCHWEBIG, E. Les Communications de L'Entreprise: au-delà de l'image.- Paris : McGraw-Hill, 1991.
- SERIFYX, H.. Ces Entreprises qui Communiquent. Lejournaldes Psychologues, septembre 1993, n110, p. 19-44.
- STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de janeiro: Campus, 1998.
- SVEYBI, Karl Erik.A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Fuclides T. F. Filho. Rio de janeiro: Campus, 1998.
- THEVENET, M. e VACHETTE,J.L.. Culture et Comportement.- Paris : Vuibert, 1992.
- TIBI, N.. Communication Interne, Communication Externe: même combat. Le Journal des Psychologues, septembre 1993,n 110,p. 2123.