

Quem manda na comunicação das organizações: as estruturas especializadas ou as elites bem colocadas?

TERESA RUÃO

Universidade do Minho (Portugal)

truao@ics.uminho.pt

Abstract

Our investigation discusses the relationship between communication and elite power in contemporary organizations, based on a study developed in a Portuguese public institution. The empirical work used the case study methodology, including elite interviews and other qualitative devices. The results pointed out a strong correlation between the elite identity vision and the communication models adopted by the institution. Through this case study analysis we suggest that communication formats are not a result of democratic processes within organizations but that they are strongly elite-oriented.

Keywords: organizational communication, organizational identity and organizational elites.

1. Introdução

A orientação da comunicação nas organizações tem variado, ao longo do último século, seguindo visões ora mecanicistas, ora culturalistas, ora sistémicas, entre outras. Essa variação resultou de tendências profissionais e académicas, de novos conhecimentos sugeridos pela *praxis* e pela ciência, e até de ‘modas’ que se instalaram na gestão empresarial. Contudo, há uma característica que parece atravessar todas as épocas e tendências, referimo-nos ao poder das elites na definição do modelo de comunicação instalado em empresas e instituições.

Seguindo algumas pistas deixadas pela literatura e outras sugeridas pela observação directa, realizámos uma investigação que procurou, precisamente, analisar o papel das elites na orientação comunicativa (interna e externa) seguida pelas organizações contemporâneas. Na verdade, alguns estudos internacionais têm chamado a atenção para o poder das elites (isto é, gestores de topo e personalidades ou grupos influentes) na definição ideológica das empresas/instituições e, por conseguinte, na criação do modelo de transmissão da significação organizacional (Barney *et al.* 1998; Gioia & Thomas 1996; Scott & Lane 2000). Trata-se de elementos que acabaram por ser corroborados na nossa própria investigação empírica, que integrou um estudo de caso

longitudinal a uma instituição pública a partir do olhar das elites e com base numa metodologia de cariz qualitativo.

O nosso artigo pretende, portanto, discutir os resultados desta pesquisa, que apontou para a existência de uma forte correlação entre a estratégia organizacional defendida pelas elites e o modelo de comunicação apresentado pelas organizações. Ou seja, a visão institucionalizada da comunicação – enquanto perspectiva defendida pela vontade política dos líderes de gestão e elites bem colocadas – parece ser mais determinante do modelo comunicativo adoptado pelas organizações, do que o entendimento negociado com a população organizacional, com as estruturas com funções de comunicação ou com os consultores especializados.

Este papel crucial dos gestores de topo e elites influentes na definição da comunicação organizacional constitui um entendimento que emergiu de uma *análise metafórica*¹ que realizámos a partir da literatura da Ciência Política, na tentativa de aprofundar o conceito de *identidade nacional* (Ruão 2006). Esse processo de estruturação conceptual será descrito de seguida.

2. A comunicação e o mundo expressivo das organizações

As organizações² constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objectivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas. A Comunicação Organizacional é uma disciplina preocupada com a análise social da actualidade, a partir do estudo das organizações e da sua dimensão comunicativa. Esta perspectiva parece revelar-se da maior pertinência num momento em que

-
1. A análise metafórica tem sido aplicada ao estudo das organizações, afirmando-se como uma técnica muito útil na procura de sentido. Morgan (1996: 228), um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: “gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo”. O entendimento de Morgan abriu caminho para a utilização da metáfora pela teoria organizacional, que a considerou vantajosa na abordagem dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Trata-se de uma visão partilhada por muitos dos estudiosos da área, como Albert & Whetten (1985) que usaram a “extended methafor analysis” para investigar a identidade organizacional.
 2. Usaremos o termo “organização” para designar todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objectivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. As designações de “empresa” e “instituição” servem para distinguir os projectos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respectivamente.

as sociedades enfrentam um complexo ambiente competitivo, globalizado e sobreposto de símbolos e mensagens de negócio.

A emergência da disciplina de Comunicação Organizacional é relativamente recente, já que os registos históricos situam a sua constituição por volta de 1940, nos Estados Unidos da América. Mas a definição do seu campo teórico está ainda por concluir. Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação (como a Sociologia, a Gestão, a Administração, a Psicologia Social, entre outros). A procura da autonomia disciplinar passou por várias fases: nasceu de pesquisas que se propunham estudar as necessidades e apetências comunicativas das organizações com o propósito de auxiliar a *performance* económica – os entendimentos ditos *funcionalistas* (entre 1940 e 1950) –; integrou o pensamento das Teorias Sistémicas sobre as organizações, que tiveram a particularidade de reconhecer que a comunicação tem um lugar central no processo de organizar (nos anos 1960); adoptou as tendências culturalistas que trouxeram a comunicação das organizações para as questões simbólicas e expressivas (nos anos 1970 e 1980); e a incorporou as Teorias Críticas, atentas aos micro-processos organizacionais (na década de 1990).

De entre estas diferentes tendências de investigação, a abordagem essencialista dos teóricos sistémicos (como Katz & Kanh 1966) parece-nos determinante na afirmação da comunicação nas organizações como campo disciplinar. Com eles a comunicação passou a ser vista como “*a organização*”, ou seja, como um fenómeno que faz parte da essência de organizar. Trata-se de uma visão que é actualmente partilhada por um núcleo de investigadores desta área científica (Taylor *et al.* 2001), que acreditam que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. A comunicação parece estar na base de todas actividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Assim, revemo-nos na definição de Mumby (2001) para a Comunicação Organizacional, como: “[...] o processo de criação de estruturas de significado, colectivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objectivos organizacionais” (Mumby 2001: 586).

Esta visão da Comunicação Organizacional conduziu-nos a uma valorização da sua relação com os outros componentes da *estrutura de significados* das organizações, em particular com a *identidade organizacional*. Na verdade, a conexão entre os fenómenos de comunicação e de identidade nas organizações sempre nos pareceu forte e intensa, considerando que os assuntos da identidade atravessam as políticas, estruturas e práticas de comunicação. Uma ligação já avançada por Cheney & Christensen (2001) quando referiram que as actividades de comunicação numa organização são *identity-related*, no sentido de que a comunicação ajuda a estabelecer o *eu* organizacional único, ao mesmo tempo que o relaciona com as preocupações da “multidão cultural”.

A identidade – tal como os conceitos de *cultura*, *imagem* ou *marca* – foi-se afirmando como uma preocupação central dos programas de comunicação das organizações, ao longo do século XX. Esta preocupação tornou-se, aliás, tão intensa que em finais do século, as empresas pareciam verdadeiramente fixadas nas actividades de *gestão das impressões* (Guinzel *et al.* 1993), considerando que já não bastava gerir o seu desempenho, mas que era essencial administrar as “impressões” sobre esse desempenho. Nessa altura, como nunca, os conceitos de *marca*, *cultura*, *identidade*, *imagem* ou *reputação* começaram a ser usados para explicar as dimensões intangíveis das organizações que se julgava interferirem no sucesso empresarial/institucional. A pesquisa empírica sugerira, entretanto, que esta *gestão das impressões* era relevante, porque promovia as boas relações com os públicos, a liderança nos mercados e o desenvolvimento económico das organizações, entre outros efeitos positivos de cariz material e simbólico.

Assim, ao longo da década de 1990, assistimos à multiplicação das actividades organizacionais destinadas a promover a visibilidade e o reconhecimento público das empresas/instituições, através de programas de comunicação que geriam as *impressões*, os *activos intangíveis*, a *competência simbólica* ou a *dimensão expressiva* das organizações. Estes conceitos foram sendo propostos por várias disciplinas científicas – como a Sociologia, a Gestão, o Marketing e, ainda que menos insistentemente, as Ciências da Comunicação –, para explicar o valor competitivo da cultura, da identidade e da imagem na gestão das organizações contemporâneas.

Ora, face a estes interesses da gestão e da academia, decidimos perseguir esta pista que combina a Comunicação Organizacional com os outros fenómenos da *organização expressiva*. Esta última designação foi adoptada para classificar a *dimensão comunicativa e simbólica* das organizações – incluindo as manifestações de *identidade*, *marca*, *cultura*, *imagem* e *reputação*, enquanto pilares das actividades de significação organizacional. E foi pedida de empréstimo a Schultz, Hatch & Larsen da obra homónima *The Expressive Organization* (2000).

Este é um quadro de análise que nos parece pertinente na actualidade, na medida em que entendemos que a “mente” das organizações (ou o mundo *expressivo*) e a sua “estrutura biológica” (as dimensões produtivas e administrativas) são interdependentes. Cremos que a identidade funciona como um “estímulo emocionalmente competente” para desencadear, por via da comunicação, a “memória emocional” dos públicos ou a sua imagem (Damásio 2000). E acreditamos que estes movimentos expressivos têm consequências na vida económica, produtiva e administrativa das organizações.

No sentido de aprofundar o conceito de identidade organizacional, povoado de indefinições e contradições, decidimos fazer uma incursão pelos escritos da Ciência Política sobre a *identidade nacional*. Trata-se de uma literatura particularmente sólida, de reconhecido valor científico e que nos fez despertar para a força das elites na definição identitária das empresas e instituições e para o seu papel na determinação dos sistemas de comunicação. Vejamos, então, a linha de pensamento desenvolvida.

3. A identidade e as elites organizacionais

Uma das explicações dadas pelos investigadores para o nascimento das nações e das identidades nacionais (numa orientação *instrumentalista*, que se tornou dominante) é a de que estas comunidades étnicas se criam pela “incorporação burocrática” dos valores numa lógica descendente (isto é, do topo das hierarquias sociais e políticas para as bases) (Smith 1991). Uma leitura que parece, também, fazer sentido para o caso das organizações, já que os estudos sugerem (Scott & Lane 2000) que as representações identitárias são definidas pelas elites empresariais/institucionais, que procuram encontrar e impor a definição interna que mais interessa ao projecto organizacional que subscrevem.

As organizações são grupos sociais artificialmente criados com o propósito de gerir uma vida colectiva cada vez mais intensa. E nascem da iniciativa pública ou privada, como locais de acção social onde se cruzam práticas formais e organizadas, com fenómenos mais subjectivos e emocionais. Ao surgirem da intenção de um fundador ou grupo de fundadores, as organizações tornam-se uma colecção de vozes cuja homogeneização é induzida e gradual.

Através de um olhar sobre as organizações contemporâneas podemos, na verdade, perceber este processo de “incorporação burocrática”, que exige a criação de mecanismos equivalentes aos “instituteurs” da identidade nacional (Hobsbawn 1983). E conseguimos apreender esta actividade de incorporação da identidade organizacional nos processos de acolhimento, nas cerimónias de celebração, na arquitectura dos edifícios ocupados, nos símbolos visuais ou nos discursos formais que acontecem no seio das empresas e instituições que povoam os nossos mercados e sociedades. Trata-se, por conseguinte, de formas de “teatralização da cultura organizacional” que as elites usam para fazer passar a sua mensagem identitária. Ao que se juntam outros mecanismos de aculturação mais *banais* (isto é, familiares, rotineiros e inconscientemente registados), como linguagens, ritos, tradições ou acções de comunicação informal que reproduzem as ideologias dominantes. Como nos lembra o conceito de “nacionalismo banal” de Billig (1995).

Os trabalhos de Olins (1995) e Ind (1990), sobre as expressões da identidade organizacional, muito têm contribuído para revelar estes mecanismos de construção e “incorporação burocrática”. Os autores encontraram nos nomes, logótipos, cores, vestuário, bandeiras, estátuas, hinos, códigos de ética ou ritos de passagem instrumentos de posicionamento organizacional. Encaram-nos como símbolos da actualidade que parecem servir os mesmos propósitos identitários dos ícones religiosos, da heráldica militar ou das bandeiras nacionais, enquanto tradições seculares que capturaram e promoveram o sentimento colectivo de pertença a instituições e nações. E lembram que todos estes emblemas e regras de comportamento não surgem automaticamente

no terreno religioso, militar, nacionalista ou organizacional, mas constituem representações inventadas, ou re-inventadas, por diferentes regimes políticos. A estratégia da incorporação identitária instrumental penetrou no mundo dos negócios em princípios do século XX, reflectindo-se na arquitectura dos edifícios ocupados, na criação de emblemas próprios, na fundação de museus de memória, na edição de livros sobre a história da empresa, ou na preocupação com o mobiliário ou o vestuário.

Antes disso, a identidade das organizações resultava da herança histórica e do seu comportamento no negócio, constituindo uma representação quase “natural” do colectivo. Mas a complexificação do mundo dos negócios conduziu as organizações para a odisseia da instrumentalização da identidade, com propósitos de imagem. Por essa via, a gestão de topo enuncia e procura cristalizar a ideia de “comunidade étnica” – isto é, de grupo que partilha memórias, tradições, valores, conhecimentos, atitudes, capacidades, recursos e solidariedades –, na medida da sua utilidade para a *performance* organizacional. Esta reprodução identitária envolve a *gestão* (como prefere a linguagem do Marketing) de aspectos mais subjectivos da vivência grupal, como percepções, atitudes e emoções, mas também a administração de factores ditos objectivos, como os comportamentos e os símbolos visuais.

Note-se, porém, que o poder das elites na definição da identidade das organizações tem as suas limitações. Depois de imaginada e comunicada, a identidade tem de ser desenvolvida dialecticamente e ao longo do tempo, quer pelo grupo quer pelos outros. As afirmações dos gestores de topo, por exemplo, sobre a auto-representação colectiva constituem firmes de *declarações de identidade* (Albert & Whetten 1985), mas que têm de ser legitimadas e credibilizadas pelas visões internas (a identidade experimentada) e externas (a imagem atribuída). E quando não há essa confirmação, pela experiência interna e percepção de imagem, então pode gerar-se a *dissonância de identidade*, um estado em que as facetas da identidade organizacional são inconsistentes (Elsbach & Kramer 1996). Nesses casos, a dissonância cria incerteza e a organização vê-se forçada a desenvolver estratégias para a reduzir.

Assim, entendemos nós, as organizações contemporâneas exibem muitas vezes uma unidade e uma continuidade, que não são necessariamente a expressão de uma voz única no seu interior ao longo de gerações. A identidade organizacional trata-se, antes de mais, de um fenómeno multifacetado que reflecte as fragmentações culturais dos indivíduos que a constituem. Esta multiplicidade resulta do facto das organizações integrarem grupos ou colectividades com origens individuais e sociais diferenciadas; e de ser um fenómeno com múltiplos níveis (individual, grupal, organizacional, institucional ou social), aos quais se exige congruência e identificação.

Por isso, os problemas apresentados no processo de formação identitária são, muitas vezes, resolvidos através de projectos de comunicação integrada, que exprimem uma unidade ideal e que dão origem a *nações hiper-imaginadas* (lembrando Anderson

1991). Ou seja, a empresas e instituições com um sentimento identitário totalmente *imaginado* pelas elites e milimetricamente controlado por práticas de reprodução ideológica.

A identidade corresponde ao conjunto dos atributos *centrais, distintivos e relativamente duradouros* de uma organização (Albert & Whetten 1985). Esses traços de carácter são conceptualizados e desenvolvem-se pela partilha de significados gerada no processo de comunicação. Ou seja, a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à identidade e à *expressividade organizacional* em geral. Neste ambiente parece destacar-se a preponderância dos líderes organizacionais na construção da *trama expressiva* (à semelhança do que parece acontecer com os líderes políticos e as identidades das nações). Embora nessa construção se admitam, também, processos de negociação colectiva, de expressão grupal e de evolução partilhada, dentro da organização e fora dela.

4. O estudo empírico

No sentido de confrontar esta argumentação teórica, que nos levara a questionar e afirmar provisoriamente *o poder das elites organizacionais na definição do modelo de comunicação de empresas e instituições*, levamos a cabo um estudo de caso numa organização pública de ensino superior nacional. Esta pesquisa centrou-se na análise longitudinal da evolução do *sistema de comunicação* da instituição, ao longo de 30 anos, através do olhar das elites.

Entendemos por *sistema de comunicação* (numa definição que nasce da ideia clássica de “sistema”) como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos comuns (os objectivos organizacionais). Essas partes integram dois subsistemas: (a) os *procedimentos operacionais*, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os *elementos estruturais*, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas. Ou seja, o *sistema de comunicação organizacional* constitui o resultado da agregação de um grupo de subsistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras, como sugere a originária Teoria Sistémica. Trata-se, além do mais, de um sistema aberto ou que supõe o recebimento de *inputs* e envio de *outputs* para o ambiente externo.

A reconstrução histórica do sistema de comunicação usado pela instituição foi, portanto, realizada a partir da interpretação desenvolvida por *figuras sénior da organização* – gestores de topo, elites influentes e personalidades históricas –, que a literatura aponta como principais responsáveis pela definição identitária e pela construção ideológica dos sistemas de comunicação (Gioia & Chittipeddi 1991). Como métodos

de recolha de dados seleccionámos, também, em conformidade com a literatura: a observação, a análise documental e as entrevistas de elite, (Greenbaum 1974; Gioia & Chittipeddi 1991; Elsbach & Kramer 1996, entre outros).

Esta estratégia de pesquisa inspirou-se, uma vez mais, nos estudos de Ciência Política, que têm prestado uma particular atenção às atitudes, aos valores e às crenças apresentadas pelos grupos de elite. Apesar de ser um modelo pouco comum entre os cientistas sociais, que “raramente estudam acima” (Ostrander 1995, *apud* Smith 1995).

De entre os vários métodos de recolha de dados, destacamos a utilidade e pertinência das entrevistas de elite. Trata-se de uma metodologia, muito usada no jornalismo, e que procura conhecer e perceber as representações desenvolvidas pelas elites. Constituem um tipo de pesquisa qualitativa, destinada a aceder a informação circulante entre personalidades de topo e que está habitualmente inacessível aos outros, dada a sua forte ligação com processos políticos ou de grande sensibilidade. As entrevistas de elite supõem o uso de questionários abertos e metodologias semi-estruturadas, destinadas ao levantamento das dimensões descritivas e explicativas dos fenómenos. E a sua reduzida estruturação parece ajustar-se melhor às características das elites, isto é, pessoas de educação superior que gostam de articular ideias, visões e pensamentos próprios.

Esta metodologia pareceu-nos adequada ao levantamento e análise da informação referente ao sistema de comunicação, pela dimensão política envolvida. Assim, levamos a cabo uma pesquisa que toma a visão das elites (a visão *top-down*) como o caminho para desvendar as políticas, estratégias e modelos de comunicação. Referimo-nos, no nosso caso concreto, às elites académicas, isto é, pessoas com elevado *status* interno, responsabilidades funcionais, experiência institucional considerável, rede de relações alargada, relevante exposição nacional (ou mesmo internacional), e grande poder de representação, mas igualmente de argumentação e estruturação do pensamento. Pelo que as entrevistas semi-estruturadas, a informadores com uma posição social sénior ou intermédia na gestão (presente ou passada), parecia-nos favorecer o conhecimento dos processos de tomada de decisão, valores de referência, dinâmicas de poder e processos políticos, além de fornecer “estórias” organizacionais sobre os fenómenos em estudo. Embora, como todos os outros métodos, as entrevistas nos forneçam apenas informações sobre uma parte da realidade, mas que corresponde à “parte” para a qual decidimos olhar neste trabalho.

O estudo integrou vinte entrevistas a *figuras sénior da organização*. Foram encontros presenciais e partiram de um questionário-guião aberto, proporcionando o máximo de flexibilidade aos respondentes. Os encontros tiveram a duração média de uma hora e meia, e foram gravados. No final, realizámos um registo e uma análise preliminar dos dados (cumprindo a “regra das 24 horas”, destinada a capitalizar a

memória imediata) e, mais tarde, alargámos as anotações a um sumário escrito das principais afirmações dos entrevistados.

Passemos, então, à apresentação e discussão dos resultados obtidos.

5. Discussão dos resultados

A instituição de ensino superior portuguesa que foi objecto do nosso estudo é uma universidade pública, nascida nos anos 1970, e que, por conseguinte, está entre as ditas ‘universidades novas’ do país. Não será identificada neste trabalho porque é nossa intenção tomá-la como uma *organização-exemplo*, mais do que representá-la a si própria ou a qualquer sector de actividade.

Seguindo esta linha de intenções, julgamos pertinente referir que o estudo de caso revelou duas tendências essenciais: (1) que as elites organizacionais foram as principais responsáveis pela construção identitária da instituição por via da comunicação; e (2) que o sistemas de comunicação estabelecido e sua evolução longitudinal resultaram de opções e decisões das mesmas elites.

A identidade organizacional encontrada na instituição foi a representação sonhada pelas elites fundadoras, comunicada em documentos escritos, discursos públicos e declarações visuais, e adaptada pelas elites sucessoras. Fundou-se (a) no *comportamento* da instituição durante os primeiros anos de vida (ou durante a governação do primeiro líder), o que exigiu um registo das suas prioridades, políticas, estratégias e práticas; (b) sustentou-se em *mitos fundadores* repetidamente comunicados e ensinados aos membros através de verdadeiras *sagas organizacionais*, ou narrativas centradas em concretizações heróicas e feitos únicos; (c) alicerçou-se em traços de carácter *inventados* pelo discurso das elites, nos escritos formais e cerimónias, nos emblemas e edifícios, nas publicações e nos rituais; e (d) evoluiu à medida que se transformavam os objectivos estratégicos e gestionários. E, neste processo, os mecanismos do sistema de comunicação foram usados para disseminar e promover os valores e os traços de carácter institucional nascidos em grupos de elite. Dessa forma, os atributos identitários foram ensinados aos membros, que por essa via se constituíram como uma “comunidade étnica”.

Quanto ao sistema de comunicação, a sua análise partiu de uma auditoria (Downs & Adrian 2004) que pretendia avaliar o funcionamento dos seus subsistemas. Para o efeito, usámos as clássicas distinções entre *comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal*. Estas categorias constituíram modos de organizar e analisar a informação relativa ao funcionamento comunicativo da organização e permitiram desenvolver uma perspectiva comunicativa sobre a mesma.

O desenvolvimento desta auditoria levou-nos a concluir que o sistema de comunicação da instituição foi definido e transformado para dar vida às estratégias orga-

nizacionais definidas pelos líderes de topo, adequando-se em permanência às suas orientações políticas. Assim, o sistema de comunicação instalado no período de fundação não foi determinado por nenhuma decisão política formal e não aparece descrito em qualquer documento, mas podemos percebê-lo a partir dos princípios enunciados pelas elites e das práticas adoptadas. Este sistema, pelos seus traços caracterizadores, pode ser enquadrado num certo modelo de comunicação organizacional emergente na década de 1970 e categorizado como *simétrico* (Grunig 2001), já que assentava na ideia de participação e democraticidade. Nessa altura, as universidades nacionais eram instituições de elite às quais não faltavam alunos, nem reconhecimento estatal. Depois, a instituição assumiu a comunicação como uma área de gestão ao criar um gabinete de relações públicas (1981), primeiro, e um gabinete de marketing (1996), mais tarde. Nesse momento, as políticas, estruturas e práticas de comunicação da organização transitaram para a reconhecida prática de um modelo *assimétrico* (Grunig 2001), nos anos 1980 e 1990, caracterizado pelo recurso aos meios de comunicação de massa e às técnicas persuasivas, numa lógica unidireccional. Tal aconteceu num momento em que as universidades despertavam para a situação de concorrência e a necessidade de procurarem financiamentos. Em seguida, a instituição criou um departamento de comunicação (em 2003) encarregue de dar vida a um modelo de *comunicação estratégico*, altamente controlador e orientado para os objectivos da gestão, quando a instituição entrava no século XXI. Nesta fase, as universidades públicas estavam já reconhecidamente numa situação de *quasi-mercado* e a luta pela sobrevivência tornara-se real.

O sistema de comunicação da instituição foi, portanto, encarado como uma ferramenta de gestão, que deveria ser politicamente dirigida pelo triângulo “estratégia – identidade – imagem” (Van Riel 1995) (Figura 1). As estratégias de negócio determinavam as políticas de comunicação que, por sua vez, se ligavam à implementação da identidade desejada e suportavam a imagem pretendida. E o modelo adoptado privilegiou uma visão institucional da comunicação, enquanto fenómeno determinado pelas vontades políticas dos líderes de gestão e elites bem colocadas.

As estruturas de comunicação foram sempre entendidas como funções consultoras e executivas, sendo hierarquicamente colocadas na dependência da administração. Não lhes cabia a tomada de decisão, mas a gestão dos recursos humanos, a difusão de informação, a representação social ou a promoção organizacional nos moldes aprovados pela gestão de topo. Algumas dessas estruturas nunca chegaram a ter existência formal, e o seu funcionamento assentou em orçamentos muito limitados, num planeamento por acções e não por estratégias, numa orientação para nichos de público reduzidos e num fraco reconhecimento interno. E quando recorriam a empresas de comunicação externas apresentavam dificuldades de relacionamento e aceitação das suas sugestões, sendo a última decisão a da gestão de topo e elites consultadas. Todas

as mudanças de estilo ou de formas de comunicação foram realizadas por decreto ou implicaram um envolvimento explícito dos líderes. Correspondendo a um sistema de comunicação altamente centralizado e burocrático.



Figura 1. Triângulo orientador dos sistemas de comunicação organizacional.

A instituição desenvolveu, portanto, uma abordagem política da comunicação organizacional ao operacionalizar o sistema de comunicação como uma *conduta*, ou como um canal de fluxos de informação que deveriam ser geridos no sentido da eficácia organizacional. Acreditava-se ainda que estes fluxos deveriam também dirigir a própria identidade institucional, tornando visíveis os traços de carácter entendidos com representativos de uma certa *ideia* de instituição. Por isso, consideramos poder afirmar que a comunicação foi uma função definida e controlada pelos gestores de topo e elites influentes da instituição ao longo de toda a sua vida.

6. Conclusão

Como podemos concluir da descrição anterior, o nosso estudo de caso foi revelador do papel dominante que parecem exercer os líderes fundadores na definição da identidade e da comunicação das instituições, a partir do seu projecto de negócio. Este esforço tende a ser, depois, continuado pelos seus sucessores que, com base na história da instituição mas também na personalidade entretanto estabelecida, conduzem a comunicação num caminho de continuidade, embora adoptando formatos actualizados.

Tomando este caso como ponto de partida para a observação das organizações contemporâneas, bem como as outras investigações já referenciadas, consideramos poder afirmar que a comunicação em empresas e instituições é uma função *imagi-*

nada e controlada pelas elites, através da qual procuram reproduzir as representações de identidade, imagem ou marca que, julgam, adequar-se melhor ao seu projecto e ao mercado que conhecem. A dimensão *expressiva* – comunicativa e simbólica – das organizações cresce, portanto, sob o controlo das lideranças e das elites, para procurar um lugar destacado nas mentes e (se possível) no coração dos membros e públicos externos.

Embora estejamos certos que no interior das organizações existe toda uma outra vida comunicativa que está para além desta racionalidade. Essa outra dimensão da comunicação, feita de uma tão rica interacção social e individual, surgiu com menos intensidade nos nossos resultados, na medida que olhámos as elites, as políticas e as estruturas, que evidenciaram o mundo formal e controlado da comunicação. Mas o trabalho empírico não deixou de nos mostrar como as organizações da actualidade usam toda essa sua *expressividade* para cumprirem propósitos economicistas e gerencialistas, e essa constitui a grande novidade relativamente à gestão da comunicação e da identidade do passado.

Referências

- Albert, Stuart & David Whetten (1985). Organizational Identity. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 7: 263-295.
- Anderson, Benedict (1991). *Imagined Communities*. New York: Verso.
- Billig, Michael (1995). *Banal Nationalism*. London: Sage Publications.
- Cheney, George & Lars T. Christensen (2001). Organizational Identity: linkages between internal and external communication. In: F. M. Jablin & L. L. Putman (eds.), *Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 231-269.
- Damáso, António R. (1995). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Downs, Cal W. & Allyson D. Adrian (2004). *Assessing Organizational Communication*. New York: The Guilford Press.
- Elsbach, Kimberly D. & Roderick M. Kramer (1996). Members' responses to organizational threats: encountering and countering the Business Week Rankings. In: M. J. Hatch & M. Schultz (eds.) (2004), *Organizational identity. A reader*. New York: Oxford.
- Foreman, Peter & Dennis A. Whetten (2002), Member's identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 31, 6: 618-635.
- Gioia, Dennis A. & Kumas Chittipeddi (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*. 12, 6: 433-448.
- Grunig, James (2001). "Two-way symmetrical public relations: past, present and future. In: R. Heath & G. Vasquez (eds.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage, 11-30.

- Guinzel, Linda E., Roderick M. Kramer & Robert I. Sutton (1993). Organizational Impression Management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior*, 15: 227-266.
- Ind, Nicholas (1990). *The Corporate Image*. London: Kogan Page.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1966). *The Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, Dennis K. (2001). Power and Politics. In: F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 585-623.
- Olins, Wally (1995). *The New Guide to Corporate Identity*. Gower: Aldershot.
- Ruão, Teresa (2006). As Organizações Estados-Nação: à procura de uma definição de identidade na esfera organizacional. Comunicação apresentada ao VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação. 21/22 de Abril. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch & Mogens H. Larsen (2000). *The expressive Organization*. Oxford: The Oxford University Press.
- Scott, Susanne & Vicky R. Lane (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Journal*, 25, 1: 43-62.
- Smith, Anthony (1991). *National identity*. London: Penguin Books.
- Taylor, James R., Andrew J. Flanagin, George Cheney & David R. Seibold (2001). Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges. In: W. B. Gudykunst (ed.), *Communication Yearbook 24*. Thousand Oaks: Sage Publications, 99-137.
- Van Riel, Cees B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

