



A Superação da Teoria Hipodérmica no Contexto das Organizações

Romulo Tondo¹

Michele Negrini²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal fazer uma reflexão sobre os processos de comunicação no contexto das organizações. Partimos da perspectiva de que a “teoria hipodérmica” foi superada quando se fala em comunicação organizacional. O trabalho foi estruturado através de estudos bibliográficos, tendo quatro pontos de discussões principais: as organizações, cultura organizacional, comunicação organizacional e teoria hipodérmica.

Palavras-chave: organizações, cultura organizacional, comunicação organizacional, teoria hipodérmica.

1. As organizações

As “organizações” são uma temática de ampla pertinência para estudos e reflexões em função de vários fatores, como a sua complexidade, a evolução natural da humanidade e o desenvolvimento científico e tecnológico. Para refletirmos as organizações é importante que tenhamos em mente que elas existem e se manifestam a partir de seres humanos. Assim, a compreensão de uma organização está interligada à conformidade com

¹ Graduando do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É voluntário e diretor de Recursos Humanos na ONG Infância-ação, onde trabalha com comunicação organizacional e endomarketing. E-mail: romulotondo@gmail.com

² Orientadora deste estudo. Jornalista pela Universidade Federal de Santa Maria; bacharel em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Franciscano de Santa Maria; mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutora em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; docente da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: mmnegrini@yahoo.com.br

os seres humanos que a compõem nos seus diferentes aspectos e com o entendimento dos processos de comunicação que ela mantém com seus públicos.

O contexto das organizações contemporâneas é globalizado, tecnológico, interativo, comunicativo, competitivo e informatizado. A visão do homem apenas econômico evolui para uma visão de homem complexo e integral: um ser humano com potencialidades ainda a serem descobertas; um ser biológico, psíquico e social à disposição de organizações competitivas no mundo globalizado.

A valorização do ser humano é imprescindível para que as organizações desenvolvam um pensamento estratégico consistente. A comunicação, neste ambiente, deixa de ser apenas um instrumento relacionado ao marketing, à gestão de pessoas, à produção, às negociações financeiras, para ser entendida como a essência promotora da integração e interação entre os seres humanos. Organizações consistentes, competitivas e eficazes são conseqüências do desenvolvimento de relações duradouras entre os seres humanos que as constituem.

O mundo contemporâneo possui uma dinâmica própria em sintonia com a era da informação e do conhecimento. No linguajar convencional, o momento atual é considerado de globalização e de revolução tecnológica, o que gera reflexos em diferentes setores das sociedades, inclusive nas organizações. Um ponto fundamental para a globalização é a expansão das organizações transnacionais, elas têm sido os alicerces para o fenômeno. Nos últimos anos, elas atingiram diversos países ainda não conquistados. Assim, as grandes corporações trabalham visando um mercado mundial. As multinacionais têm sua produção embasada em vários locais, de acordo com as demandas de mercado. Então, para compreender as organizações é preciso considerar o contexto em que elas estão inseridas, desde o nacional até o global. Segundo Marchiori (2006a), a sociedade passou de agrícola para industrial e pós-industrial e agora, se encontra na era da informação. A autora entende que a era da informação e do conhecimento traz novos desafios para as organizações.

O contexto organizacional do século XXI, em função da globalização e avanços tecnológicos, exige um ser com pensamento estratégico e amplo. As tecnologias, por mais que estejam amplamente desenvolvidas, ganham significados no momento em que interagem com os seres humanos. Assim, a presença do elemento humano evidencia-se como imprescindível na vida organizacional, pois é através dele que todo o processo é gerenciado e as complexidades são evidenciadas. É importante ressaltar que os seres humanos presentes nas organizações precisam ser seres integrais, com potencialidades

plenas para poder ter um desenvolvimento ideal no seu trabalho dentro da empresa. Segundo Chanlat (1993), em um mundo em que a racionalidade técnica ocupa espaço destacado e que existem categorias econômicas rigidamente estabelecidas, as pessoas que trabalham nas organizações, na maioria das vezes, são consideradas como mais um recurso da empresa. O autor faz uma crítica à posição de algumas organizações de não valorizar as potencialidades dos indivíduos que nelas trabalham. A visibilidade das pessoas como meras ferramentas dentro de uma organização acaba fazendo com que o rendimento da empresa seja bem inferior ao que poderia ocorrer.

Na concepção de Chanlat (1993), o ser humano que atua nas organizações é ativo e reflexivo; um ser de palavra, de desejos e pulsações; um ser simbólico; um ser espaço-temporal e sujeito-objeto de sua ciência. Assim, as organizações que disponibilizam espaço para as diferentes manifestações e contribuições de seus colaboradores tendem a ter um retrospecto produtivo. Marchiori (2006c) acrescenta:

As organizações que desejam garantir sua efetividade devem ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seus esforços para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, suas formas de ser e agir. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto aos seus funcionários, para que estes possam representá-la da melhor forma possível, uma vez que a organização é desenvolvida e estimulada pelas pessoas (MARCHIORI, 2006c: 79).

Uma das características do ser humano é a reflexão, o pensamento. E a linguagem é um elemento essencial para a sua compreensão. Para Chanlat (1993), as interações com os outros acontecem no universo das relações face a face, no universo relacional efêmero e muito circunscrito no tempo e, também, no universo das relações coletivas. É pertinente situar as reuniões, as conversas de corredores, as assembleias e os ambientes esportivos como pontos importantes para que ocorram interações entre os membros de determinada organização. A existência de tais interações está condicionada, para o autor, a determinados mecanismos, modos de comunicação, ritos e processos psíquicos.

As peculiaridades de cada indivíduo, quando inseridas no ambiente organizacional, fornecem elementos essenciais para a diversificação do funcionamento da empresa. O olhar humano é “algo” diferencial dentro de um ambiente. Chanlat (1993) aborda que os indivíduos constroem seu mundo e seu universo social influenciando-os reciprocamente e

que as organizações contemporâneas exercem influências nas condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura. Fica claro no pensamento do autor a idéia de cumplicidade entre indivíduos e organizações, o que leva a evidenciar a perspectiva de que ações bem estruturadas por parte das pessoas poderão dar consistência e tornarão as organizações fortes e competitivas.

A comunicação é um fator que pode contribuir de forma eficaz para que as organizações sejam mais consistentes. Ela é importante na interligação das “pessoas” dentro da organização, desta forma a comunicação nas empresas não pode ficar restrita a uma simples transmissão de informações; ela é um processo, o qual precisa ser planejado e estruturado para que produza os sentidos esperados e que tenha reflexos amplos. Uma vez entendido o ser humano como um ser comunicacional e um ser que constitui a essência das organizações, a comunicação torna-se relevante e a base que pode contribuir eficazmente para que as organizações sejam mais consistentes e para que consigam chegar as suas metas. A relevância da comunicação para as organizações é expressa por Paladino (2006), que enfoca que tudo que a empresa faz, diz, omite e silencia influi na cultura na qual ela se encontra e realiza suas atividades.

A comunicação em uma organização atua em questões como a tomada de decisões sobre relações de trabalho, oferta de produtos, tempo disponível para a vida privada e condições de desenvolvimento de pessoal. São através dos processos comunicacionais que são realizadas as transferências de valores, normas, procedimentos, princípios, objetivos, estratégias e táticas entre os seres humanos que participam das organizações. A atuação dos seres humanos nos processos de funcionamento de determinada empresa e a forma como ocorrem os fluxos de comunicação, tanto em nível interno como externo, podem contribuir decisivamente no êxito da organização no mercado onde está inserida e na conquista de novos mercados. A sociedade exige, na concepção de Marchiori (2006a), profissionais com alta capacidade para o desenvolvimento de suas funções.

E é através da comunicação organizacional e da valorização de pessoas dentro da complexidade de uma empresa que se dá o compartilhamento das informações e do conhecimento, os quais são necessários para o desenvolvimento organizacional. A integração nas organizações somente é possível através de processos de comunicação eficientes, voltados para abrangência de uma comunicação efetiva entre os seres humanos, os quais são peças fundamentais nas organizações.

2. Cultura organizacional

As organizações são fenômenos sociais de ampla complexidade. Elas são compreendidas por diversos fatores que compõem suas estruturas. A cultura organizacional é um dos pontos fundamentais para entender como as organizações trabalham e para compreender a complexidade organizacional.

O estudo da cultura organizacional foi massificado na década de 80 do século XX e hoje está completamente incorporado às pesquisas de teorias da administração, à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. Os aspectos culturais, na atualidade, são considerados fundamentais na análise e no contexto empresarial e são vistos com entusiasmo pelo meio acadêmico (FREITAS, 1999).

Para Curvello (2005), o conceito de cultura pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas: na primeira, é visto como um conjunto de idéias em que os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados; na segunda, é concebido como um sistema sociocultural, onde a cultura é tida com um componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

Freitas (1999) explica cultura organizacional como sendo um instrumento de poder e, também, como sendo um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro de uma organização. A cultura organizacional se expressa por meio de valores, normas, significados e interpretações, com o objetivo de dar um sentido de direção e unidade ao contexto empresarial, dando uma identidade à organização para os seus membros.

A cultura organizacional é uma temática que proporciona amplas possibilidades de reflexões quando se fala em organizações. É através da cultura organizacional que se transmite o que é importante, as formas apropriadas de pensar e agir dentro da organização, as condutas de comportamento no contexto organizacional, enfim, os pontos pertinentes da organização em relação ao ambiente interno e externo. Srour (1998) explica que as representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem no ambiente empresarial, demarcam práticas que nem sempre são explícitas entre os membros da empresa, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e, também, exigem graus de aprendizagem por parte de todos os membros. Marchiori (2006b) diz que a cultura organizacional se reflete nos processos

cotidianos, os quais tornam a organização única, com identidade própria. Assim, a cultura de uma determinada organização demonstra o que ela realmente é.

Se a cultura organizacional não é passada de forma sistemática aos membros de uma organização, ela acaba sendo, em boa parte, adivinhada, transmitida de forma implícita. As organizações possuem valores considerados importantes que são passados aos indivíduos e, também, considerações definidas sobre aquilo que deve ser excluído em seu ambiente, que ali não pode encontrar abrigo ou ser falado. Neste caso, pode-se exemplificar falando da política editorial das organizações jornalísticas, a qual é passada de forma explícita ou implícita para os agentes da empresa. Normalmente, quando um novo repórter é contratado não é preciso dizer a ele a linha de pensamento em que o veículo está inserido. Há uma carga simbólica de valores existentes na sociedade sobre o determinado jornal que faz parte do imaginário coletivo e, desta forma, o novo funcionário já está consciente das perspectivas de trabalho do veículo jornalístico em que vai se inserir.

A cultura organizacional não se resume às opiniões individuais de membros e de dirigentes que vivenciam a organização, pois ela tem vida própria e constitui uma das mais importantes dimensões da organização:

Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que configuram relações de hegemonia e conformidade, e relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos. No mais, as expressões mentais encontram-se tão entranhadas nas práticas cotidianas, que somente uma observação acurada consegue revelá-las (SROUR, 1998: 168).

As manifestações da cultura organizacional assumem formas variadas no contexto empresarial. A cultura está inserida desde os princípios, valores e códigos, conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiquetas, estereótipos; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. As convicções mentais vão refletir convicções sociais ou saberes organizacionais (SROUR, 1998).

Marchiori (2006b) salienta que a maioria das definições de cultura organizacional conhecidas se refere à posição dos membros de uma determinada organização quanto a

compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtudes dos significados já existentes na empresa. A autora diz que, na sua concepção, o que reproduz e cria a cultura dentro de uma organização inclui a socialização, ritos e outros eventos que reforçam a cultura e a prática social.

É pertinente ressaltar que a cultura é produzida, mantida e transmitida pelas pessoas, as quais são fundamentais no desenvolvimento da organização como um todo e na viabilização dos processos comunicacionais. A realidade organizacional é complexa e nesta complexidade estão inseridas as pessoas:

Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e produzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam (MARCHIORI, 2006b: 81).

Schirato (2004) concorda com Marchiori (2006b) quanto à importância das pessoas como base da cultura organizacional. Schirato salienta que a cultura organizacional é causa e efeito do comportamento das pessoas que convivem na mesma organização e que o objetivo essencial é vivenciar valores, costumes e regras que reproduzam as relações de poder hierarquicamente estabelecidas, tais relações devem proporcionar uma zona de conforto para os trabalhadores da empresa, para que nenhum se insurja contra a organização. Assim, é fundamental na cultura organizacional a noção de grupo, de trabalho com interesses compartilhados, com solidariedade. Schirato (2004) analisa:

Esse é o traço de sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, da permanência de cada um no interior dela. De tal forma os laços são amarrados, os vínculos são estreitados entre as pessoas, que a convivência, na maior parte das vezes, ultrapassa o nível do profissional e imita relações de afetividade próprias das relações de família. Não são poucos os discursos das várias políticas de Recursos Humanos sobre a formação de um “grupo essencial”, “um time”, “uma família”, “uma equipe de qualidade” etc (SCHIRATO, 2004: 94).

Uma forma de fazer com que os funcionários se engajem na cultura de uma empresa é fazer com que eles se sintam parte desta empresa, se integrem aos seus trabalhos de forma a buscar o seu crescimento. É comum ouvirmos a expressão “vestir a camiseta” quando nos referimos à necessidade do engajamento dos funcionários com a empresa onde estão atuando.

A cultura organizacional é relacionada por Marchiori com a essência organizacional, com a personalidade. Como ela é experimentada pelos membros de uma empresa de forma conjunta, afeta a realidade organizacional e a forma como os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, Freitas (1999) aponta como uma das principais funções da cultura organizacional a adesão e o consentimento dos membros do grupo, o que significa a co-participação de indivíduos e grupo.

Freitas (1999) salienta que a cultura organizacional altera a noção de “território” dentro de uma empresa. A idéia de território está ligada às áreas de influência e aos símbolos de status da organização. O território dentro da empresa, quando ligado à pessoa que ocupa determinado cargo, comporta uma identidade social. A cultura organizacional vai ampliar a idéia de território, vinculando-o não só com a unidade onde um sujeito específico trabalha, mas também com a empresa como um todo.

Sidinéia de Freitas diz que é no processo de investigação da cultura de uma empresa que identificamos aspectos relacionados à identidade empresarial e que é através da cultura organizacional que se assentam as relações de poder. Faz parte das reflexões de Sidinéia Freitas a perspectiva de que a cultura organizacional não muda de uma hora para outra. Como a cultura é a “cara” da empresa, a sua identidade, ela pode passar por transformações, mas isso é processo longo e que carece ser bastante estudado. Há estágios de desenvolvimento dentro de uma organização, os quais não podem ser atropelados. Uma organização tem seu nascimento, crescimento, maturidade, falecimento ou renascimento e momentos propícios a mudanças.

Quanto à discussão da cultura organizacional poder mudar ou não, Marchiori (2006c) salienta que a cultura só muda se os indivíduos desejam a mudança. Assim, a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, as quais criam significados e entendimentos.

Somos conhecedores de que os padrões de comportamentos são fenômenos sociais distintos, visto que são produtos da interação social e do discurso. Portanto, dificilmente culturas são planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação a sua formação (MARCHIORI, 2006c: 83).

Nesse contexto, a autora salienta a importância da comunicação organizacional como um elo entre os agentes organizacionais. Como a cultura é o reflexo da essência de

uma organização, um processo que envolve e produz conhecimento – a comunicação está presente no processo de criação da cultura organizacional e produção de conhecimento.

Marchiori (2006c) salienta que a comunicação, quando bem direcionada, dá possibilidades aos agentes empresariais de fazerem interpretações e de compartilharem experiências; o que implica que a cultura organizacional possa estar em contínua construção por meio da comunicação. Assim, para a autora, a comunicação é o fator de maior relevância quando se fala em cultura organizacional.

3. Comunicação organizacional

A comunicação organizacional compreende às formas utilizadas pelas organizações para manter relacionamentos com seus públicos internos e externos. Lisboa Filho (2005) diz que a comunicação organizacional torna-se indispensável no contexto empresarial em tempos de competitividade entre os mercados, quando as empresas têm que se adequar a programas e normas de qualidade, pois é através da comunicação que os agentes do processo se mantêm envolvidos e motivados.

Kunsch (2006) explica que a comunicação organizacional, na configuração que conhecemos hoje, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial. Com a expansão do ambiente empresarial, a partir do século XIX, ocorreram mudanças radicais nas relações de trabalho e nas maneiras de produção e de comercialização de produtos. Nesse contexto é que se devem buscar causas para o surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial e da comunicação organizacional como um todo.

O processo de industrialização leva as empresas a buscarem alternativas de comunicação com o público interno e com o público externo. Kunsch (2006) ressalta que a comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Assim ocorreram as primeiras experiências da existência da comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. Com o passar dos tempos e com a evolução das comunicações, a comunicação organizacional foi assumindo um novo formato, sendo mais produzida tecnicamente e sendo baseada em pesquisa de opinião pública – foi com o processo evolutivo que chegou às configurações que se encontra na atualidade.

Kunsch (2006) analisa que a comunicação organizacional, na atualidade, acontece em um contexto complexo tanto no âmbito das organizações como no das sociedades. A

realidade globalizada oferece constantes desafios aos agentes envolvidos em sociedades em constantes mutações:

As organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume novas formas de atuação. Deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários. Daí a necessidade de se ter uma visão abrangente e integrada da comunicação, unindo o trabalho de relações públicas diante da comunicação institucional e o do marketing diante da comunicação mercadológica (...) (KUNSCH, 2006: 171).

A autora situa a comunicação organizacional em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. No caso da dimensão humana, a comunicação precisa ser entendida como parte vinculada à natureza das organizações. Como já ressaltamos anteriormente, as organizações são formadas por pessoas e estas são fundamentais para que as empresas sejam plenas. Estas pessoas se comunicam entre si, interagem, discutem e viabilizam a realização de questões relativas aos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e de transações complexas.

A dimensão instrumental, segundo Kunsch (2006), é a mais presente no cotidiano das organizações. Para esta dimensão, a comunicação é vista como o ato de transmissão de informações, servindo como um canal e tendo uma dimensão mais técnica. Já na dimensão estratégica, a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que adiciona valor à organização, aos negócios e como parte integrante de gestão da empresa. Neste contexto, a prática da comunicação organizacional é voltada muito mais para as tarefas do que para os processos como um todo.

Faz parte das reflexões de Kunsch (2006) a questão de que como as organizações são compostas por pessoas, as quais possuem diferentes pontos de vistas e visões de mundo, refletir a comunicação organizacional é algo dotado de complexidades. Trabalhar a comunicação em um ambiente onde atuam pessoas com diferentes modos de pensar e com culturas diferentes exige que a comunicação não seja tratada de forma linear, mas como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esse é a nosso ver o ponto de partida quando se analisa essa modalidade comunicacional. Em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2006: 177).

A comunicação no contexto organizacional é um processo dinâmico, contínuo e, principalmente, complexo. Kunsch (2006) salienta a importância da valorização da comunicação interpessoal na empresa no sentido de haver a colocação as idéias em comum. Lisboa Filho (2005) discute a importância da comunicação interna em uma empresa pela possibilidade que ela oferece de democratização interna de conhecimentos, o que permite que os funcionários tenham mais conhecimentos sobre o local de trabalho, seus processos, produtos e mercados, e, desta forma, possam sentir-se comprometidos e motivados com o êxito da organização. A comunicação vai fazer com que haja um equilíbrio entre os agentes empresariais.

Scroferneker (2006) cita Stuart Hall para falar que a comunicação organizacional tem sua importância situada de maneira diferente pelos analistas organizacionais e que o seu papel é muito relativo ao tipo de organização em que está sendo empregada. A pesquisadora também resgata as idéias de Margarida Kunsch quando ela diz que as organizações devem conceber a comunicação a partir de uma perspectiva integrada, a qual abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo um *mix* - o composto da comunicação organizacional.

Marchiori (2006c) diz que as pessoas, dentro do contexto organizacional, desenvolvem formas de agir que vão sendo incorporadas por elas mesmas no seu cotidiano. No momento em que o grupo passa a agir automaticamente, cultura está enraizada. Neste contexto, a comunicação é fundamental, pois a cultura se forma a partir das relações entre os agentes organizacionais, os quais precisam estar em constante comunicação. Na concepção de Marchiori (2006c), é essencial a valorização da comunicação dentro de uma empresa por ser ela “quem faz” a organização. O êxito das operações dentro de uma empresa depende da forma e das habilidades com que se desenvolvem os processos comunicacionais. A autora enfatiza que as organizações podem e devem ser vistas como fenômenos comunicacionais, pois elas são fenômenos sociais e uma de suas principais

características é a interação humana. “Podemos ainda afirmar que uma organização é uma mini-sociedade formada por construções sociais” (MARCHIORI, 2006c: 83). Dentro da perspectiva da empresa como construções sociais, Marchiori (2006c) diz que a construção tem início nas redes de relacionamento internas, que abrangem funcionários, lideranças e alta administração, para depois se expandir para o nível externo, criando a imagem organizacional.

Reis (2006), falando sobre mudanças no contexto organizacional, destaca que comunicação é um tema que sempre é discutido quando se fala em mudanças em uma organização. A autora comenta que a comunicação é tida como um suporte fundamental no contexto de implantação de mudanças e, no desempenho dessa função, como produtora de significados e artefatos culturais. Ela salienta que, ao fazer um estudo mais aprofundado sobre o tema mudança nas organizações, fica perceptível que nem tudo é comunicação, mas que a maior parte dos fenômenos sociais pode ser vista e analisada a partir das observações de suas relações interativas e de suas relações comunicacionais.

Para Lisboa Filho (2005), a comunicação não eficiente entre os membros de uma organização pode ser apontada como um dos motivos para a falta de comprometimento dos seus agentes, o que implica em dificultar a obtenção dos resultados esperados por parte da empresa. O autor salienta:

A comunicação organizacional eficaz é um dos fatores fundamentais para a obtenção do êxito nas organizações. Quanto maior for o grau de deficiência no processo comunicativo, tanto maior será o grau de incompreensão no ambiente organizacional, o que pode acarretar em dificuldades no alcance dos objetivos da organização (LISBOA FILHO, 2005: 98).

Assim, com a importância da comunicação no ambiente organizacional e com a complexidade em se discutir o assunto em tempos de ambientes globalizados, é pertinente discutirmos os “efeitos” dos fluxos comunicacionais no ambiente empresarial e entre os públicos. Tomamos a teoria hipodérmica como ponto de partida para fazermos algumas considerações sobre o tema.

4. A teoria hipodérmica

A teoria hipodérmica representa um olhar teórico sobre os fenômenos da comunicação que coincide com o período das duas guerras mundiais e com a difusão em larga escala das comunicações de massa. A proposição do modelo sustentava a perspectiva de que todo o membro do público de massa é diretamente atacado pelas mensagens que recebe da mídia (WOLF, 2003).

Segundo Wolf (2003), a teoria hipodérmica é uma abordagem geral da mídia, não importando as diversidades entre os distintos meios de comunicação. O principal componente da teoria hipodérmica é a presença de uma teoria da “sociedade de massa”. Nesse contexto, a massa é formada por um conjunto homogêneo de indivíduos, os quais, enquanto seus membros são substancialmente iguais, não distinguíveis, mesmo sendo originados de grupos sociais diferentes. O fator do isolamento físico do indivíduo na massa é explicativo da capacidade atribuída pela teoria hipodérmica à mídia de manipular o público. A teoria hipodérmica sustentava a idéia de uma ligação direta entre exposição à mensagem e comportamento: uma pessoa é atingida por uma informação e manipulada por ela (WOLF, 2003).

Com o desenvolvimento das pesquisas em comunicação, a teoria hipodérmica foi facilmente superada. Observando-se as questões propostas pela teoria, facilmente é possível evidenciar problemas na sua constituição: o contexto no qual a comunicação se dava era ignorado; não eram levadas em consideração as variáveis do processo comunicacional. Quando pensamos em comunicação organizacional, temos em mente um contexto amplo e dinâmico, formado por uma diversidade de variáveis. Como as organizações são formadas por pessoas que vem de diferentes universos, de contextos distintos, que têm diferentes formas de pensar e de ver o mundo, elas têm percepções diferentes acerca das informações e vão transmiti-las de acordo com seus pontos de vista. Assim, fica evidente que há uma complexidade ligada ao processo de comunicação no ambiente organizacional, não havendo espaço para se falar na perspectiva unilateral da teoria hipodérmica e fica difícil de se pensar em aceitação passiva de informações no ambiente empresarial.

A complexidade organizacional significa quebra de linearidade e de paradigmas quando nos referimos à comunicação. Dentro de ambientes complexos e integrados os indivíduos se mantêm em constantes relacionamentos e têm a interação como uma de suas

marcas. É impossível se falar em “indivíduos isolados na multidão” quando nos referimos aos agentes das empresas dos dias atuais, as quais são totalmente globalizadas. Quando falamos em globalização, estamos nos referindo à idéia de total integração.

Quando falamos em discussões no campo das teorias da comunicação na atualidade, temos base pelos estudos culturais que os receptores da comunicação não são passivos e alienados. O público “recebe” interferências das mediações, as quais atuam como “filtros”, no momento em que vai acompanhar as transmissões midiáticas. Tais constatações são válidas para as organizações. Podemos, então, dizer que a comunicação dentro de uma organização não consegue ter caráter de manipulação e que falar em teoria hipodérmica nas organizações da atualidade é algo superado.

A comunicação organizacional também se refere aos contatos da empresa com seus públicos externos. Nesse contexto, podemos falar da realização de campanhas institucionais e de atividades de marketing. Aqui também cabe ressaltar que não é apenas lançar uma campanha para que ela seja aceita pelo público ou colocar um determinado produto na rua para que ele seja comprado. Há casos de campanhas publicitárias que não foram bem aceitas e não obtiveram os resultados esperados pela empresa que a lançou. Essa constatação prova que o que a teoria hipodérmica dizia em relação ao público (diretamente atacado pelas mensagens que recebe) é superado. Assim, podemos ressaltar que as organizações não devem ter a ilusão de que sempre que se comunicam com seus públicos vão conseguir obter os efeitos desejados e planejados inicialmente.

Ao falarmos na superação da teoria hipodérmica na comunicação organizacional queremos deixar claro que estamos considerando a idéia de comunicação em organizações plenas, onde todos os agentes (oriundos de culturas diferentes) estão inseridos. Estamos pensando em organizações contemporâneas, globalizadas, onde as tecnologias de comunicação e informação dinamizaram os ambientes de trabalho e proporcionaram total interação. No nosso ponto de vista, se as organizações atuarem de forma unilateral, com os chefes dando ordens e não compartilhando informações com o resto do público interno, o fluxo de informações vai se dar por “ruídos”, o que não vai se reverter em bom andamento para a empresa, pois a comunicação é fundamental para que os públicos fiquem integrados, trabalhem de forma global, tenham satisfação com o que estão fazendo e busquem o crescimento da organização.

5. Considerações finais

No contexto dinâmico das organizações imprimido pelas tecnologias e pelo mundo globalizado, a comunicação organizacional é um instrumento para manter a integração entre os públicos interno e externo da empresa. Nessa perspectiva, a comunicação no ambiente empresarial não pode se restringir a uma simples transmissão linear de informações, ela é um processo, o qual precisa ser dinâmico e complexo.

É através da comunicação que há a valorização das pessoas no ambiente organizacional e que elas são focadas como plenas e atuantes, podendo ser integradas nas atividades empresariais e ter conhecimentos amplos dos processos em que estão inseridas. Assim, poderão ter conhecimentos das causas em que estão engajadas e literalmente “vestir a camiseta” da empresa.

A comunicação organizacional é indispensável para o êxito da realização das atividades da empresa. Concordamos com Marlene Marchiori quando ela diz que o sucesso dentro de uma empresa depende do desenvolvimento dos processos comunicacionais, pois as organizações são fenômenos sociais que dependem da interação humana.

Para finalizar, vamos reiterar que comunicação é essencial nas organizações, mas que o seu desenrolar é complexo, que as formas unilaterais são ultrapassadas – o que comprova a superação da teoria hipodérmica.

Bibliografia

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações.** In: CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993, v.1.

CURVELLO, João José Azevedo. **O desvendar das culturas organizacionais.** In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação, poder e cultura organizacional.** Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0105.htm>. Acesso em: 3 de novembro de 2007.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, São Paulo: Editora Difusão, 2006.

LISBOA FILHO, FLAVI. A comunicação organizacional como estratégia na busca de comprometimento dos colaboradores. **Revista Animus**. Santa Maria. N. 2. julho-dezembro, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão: 2006a.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2006b.

MARCHIORI, Marlene, **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, São Paulo: Editora Difusão, 2006c.

PALADINO, Marcelo. **Comunicación empresarial responsable: las organizaciones: escuelas de la cultura**. / Marcelo Paladino y Carlos Teijeiro. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006.

REIS, Maria do Carmo. **Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação**. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, São Paulo: Editora Difusão, 2006.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O efeito das organizações: sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista Famecos**. Porto Alegre. N. 31, dezembro de 2006.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.