

**CRISTIANE VENANCIO DE OLIVEIRA MARTINS;  
TERESA RUÃO & ANA DUARTE MELO**

crisvenancio@ufrj.br; truão@ics.uminho.pt; anamelos@ics.uminho.pt

**Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
(CECS), Universidade do Minho, Portugal**

## **POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: VENENO OU REMÉDIO? UM OLHAR SOB A PERSPETIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **RESUMO**

Vivemos em um mundo aparelhado, onde as organizações têm relação plural com as atividades do cotidiano. Como organismos vivos, as organizações se comunicam e desenvolvem ações baseadas em filosofias e políticas, que vão orientar seus relacionamentos. Os padrões de comunicação das organizações têm implicações diretas na construção da sua imagem diante de seus públicos. Um instrumento que apoia e direciona a produção do sentido no contexto de uma organização é a política de comunicação organizacional, que pode ser caracterizada como a formalização ou a sistematização das possibilidades das suas ações de comunicação. Entendemos ainda que as composições de significado no contexto de uma organização, atualmente, têm como um de seus principais objetivos a colaboração para a construção de uma imagem com sentido para os seus públicos. Estas construções, totalmente atravessadas por aparelhagem tecnológica, buscam um troféu: a atenção do internauta. A política de comunicação organizacional pode ser um importante instrumento para isso, pois vivemos a era da economia da atenção. Com a liberdade permitida pela proposta de um ensaio, recorreremos a conceitos e a relações entre conceitos (Almeida & Pinto, 1972) para elucidar sobre a real utilidade de uma política de comunicação organizacional. Será um remédio para resolver os problemas de comunicação? Ou será um veneno, que vai tirar a criatividade dos processos comunicacionais de uma organização? Certamente, é importante refletirmos sobre o fato de que as práticas simbólicas organizacionais podem ser direcionadas e que sempre haverá vantagens e desvantagens a partir dos discursos da organização.

## PALAVRAS-CHAVE

comunicação; organização; política de comunicação organizacional

---

## INTRODUÇÃO

O trabalho científico, embora vise o conhecimento desses objetos reais-concretos, terá frequentemente de construir objetos abstrato-formais, sem correspondência direta na realidade e, portanto, inexistentes como tal fora do processo de conhecimento, que lhe servem de mediações, de instrumentos, para a apropriação cognitiva dos objetos reais-concretos. Esses objetos abstrato-formais mais não são do que conceitos e relações entre conceitos. (Almeida & Pinto, 1972, pp. 646-647)

Vivemos em um mundo aparelhado, onde as organizações, de alguma maneira, têm relação plural com as atividades do nosso cotidiano. Mesmo os ambientes que, aparentemente, não sofrem influência humana, têm alguma organização a tratar sobre eles. Atividades relacionadas às organizações podem ser desenvolvidas pessoal ou coletivamente, em ambientes interpessoais ou em contextos públicos. Como organismos vivos, as organizações se comunicam e desenvolvem atividades baseadas em filosofias e políticas, que vão orientar seus relacionamentos, qualquer que seja a sua natureza. Os padrões das atividades de comunicação das organizações têm implicações diretas na construção da sua imagem diante de seus públicos.

Um instrumento que apoia e direciona a produção do sentido no contexto de uma organização – ao qual muitas organizações têm recorrido nos últimos anos – é a política de comunicação organizacional, que pode ser caracterizada como a formalização ou a sistematização das possibilidades das suas ações de comunicação. Prática esta que começa a ser usual em organizações públicas e privadas, principalmente no Brasil, o que condiz com a experiência de que certas práticas podem variar conforme o tempo e o lugar. Para aprofundarmos um pouco a discussão, propomos uma breve exposição de conceitos essenciais, que são inerentes ao tema. São algumas perspectivas que nos fizeram refletir sobre a realidade do contexto organizacional, as bases da construção do seu discurso e o uso de ferramentas para mediá-lo com seus públicos diversos, como objetos abstrato-formais. Este ensaio, portanto, surgiu a partir de um questionamento:

qual o sentido social de uma política de comunicação no contexto de uma organização? Até que ponto ela é positiva para a organização? Em algum momento pode ser negativa?

Buscamos, portanto, a observação de um quadro teórico, um tanto limitado devido ao espaço disponível, e, ainda, buscamos inspiração na Semiótica, para nos ajudar a fazer a interligação de alguns conceitos, para a busca de uma postura reflexiva sobre a comunicação das organizações e a construção social do sentido naqueles ambientes.

Neste sentido, perceberemos algumas possíveis linhas condutoras no contexto organizacional, que nos levaram a perceber que a polifonia de vozes advindas das organizações pode ser visualizada a partir de algumas experiências coordenadas e, principalmente, a partir de significados construídos em relacionamentos entre as organizações e seus públicos.

## ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Os fenômenos sociais têm sido observados por várias ciências, incluindo algumas de campos científicos não diretamente ligados à área social. Inúmeros destes fenômenos ocorrem de forma organizada e é isto que nos interessa neste momento: as organizações humanas que, geralmente, são instituídas para que se atinja um objetivo comum. Mesmo que alguns grupos não pareçam organizados, em seu interior é sempre possível perceber um mínimo de ordem, representação, hierarquia e práticas de significação, que organizam o todo rumo a uma direção.

Entendemos, portanto, que as organizações têm uma natureza social e isto supera os interesses particulares de um indivíduo. Neste breve ensaio, vamos considerar as organizações que se constituíram para o mundo do trabalho e alguns de seus aspectos em particular. Em tese, os membros de uma organização agem e relacionam-se, individual ou coletivamente, para o benefício coletivo. Há, portanto, um consenso, ou pelo menos uma tentativa, em relação às mudanças que vão se fazendo necessárias para o convívio e para a construção de uma vida em comum. Neste sentido, vemos a utilidade do conceito da *organização que aprende*<sup>1</sup>. Senge (2009) explica que, como organismos vivos, as organizações estão em constante mudança, e que elas devem *aprender a reaprender*. O mercado (ambiente) onde as organizações estão inseridas exige ajustes de todas as naturezas,

---

<sup>1</sup> A expressão foi cunhada por teóricos de Administração para designar uma tendência na área, nos anos 90, que apontava para a necessidade de ajuste às mudanças do mercado (Senge, 2009).

inclusive para a sobrevivência financeira. Este processo é contínuo e é totalmente atravessado por questões comunicacionais.

Aprender a reaprender passa pela necessidade de readequar modelos mentais, que redefinem estratégias para se atingir novos (ou velhos) objetivos. Mas será que todos os públicos de uma organização precisam passar pelo processo de reaprendizagem? Até que ponto as diferenças individuais influenciam a aprendizagem coletiva no contexto de uma organização? Percebemos que estas diferenças, de fato, enriquecem as experiências tanto individuais, como coletivas, nos contextos organizacionais.

Se o resultado almejado envolver todos os públicos, a resposta à primeira questão é sim. E, mesmo que não envolva todos os públicos, a resposta continua sendo sim. Uma organização, na maioria dos casos, por mais plural que seja a sua área de atuação, precisa ter uma rota definida e divulgada a todos. Para a organização aprender e reaprender, entendemos que seus membros têm de ser sensibilizados de acordo com o direcionamento dos gestores.

Podemos, portanto, considerar que estes gestores, frequentemente, recorrem a símbolos e mediações para emitir suas mensagens. Eles têm relação com uma realidade, ora proposta como um contexto organizacional. Aqui, recorreremos ao que Marín comenta a respeito de comunicação intencional: “o processo através do qual um conjunto de significados que tomaram corpo numa mensagem é transferido para uma ou várias pessoas, de tal maneira que o significado percebido seja equivalente à intenção dos iniciadores da mensagem” (Marín, 1999, citado em Pereira, 2006, p. 185). Isto é o que as organizações tentam fazer: comunicar com a intenção de atingir um objetivo. E, a Semiótica, como uma ciência transversal à construção do sentido, nos apoiará na compreensão um pouco mais alargada destes processos.

Os padrões organizacionais que têm prevalecido nas sociedades ocidentais, com forte influência de códigos verbais, têm sofrido muita influência da tecnologia nos últimos anos, tanto na criação de modelos de trabalho, como na sua divisão. Weber (citado em Guiddens, 2008) defende estas ideias, apoiando-se, principalmente, num modelo de organização burocrática que valoriza a competência técnica. Percebemos, portanto, que nós, ocidentais, no percurso do desenvolvimento do modelo burocrático, permitimos uma complexificação dos processos organizacionais, que passaram a ser executados mediante uma hierarquia, o que pressupõe o estabelecimento de poder, autoridade e controle. Mas não iremos nos aprofundar nesta questão.

No entanto, podemos observar que, no contexto das organizações, pode haver a percepção de que quem tem o poder domina a informação. Ao mesmo tempo, questionamo-nos: ou será o contrário? Será que quem tem a informação, de fato, tem o poder? Quais, ainda, os outros pressupostos para o exercício do poder dentro de uma organização? Ao pensarmos sobre a temática da tecnologia, vemos que é preciso um pouco mais: é importante dominar as tecnologias que produzem, modificam e distribuem a informação. Mas isto pode ser considerado poder em qualquer tipo de organização? Ao fazermos uma breve reflexão, a partir do pensamento de Clegg (1992) e de Giddens (2008), vamos ver que sim.

Clegg<sup>2</sup> (1992) explica que tecnologia e poder andam sempre juntos em organizações, especialmente, direcionadas para o trabalho:

poder e tecnologia foram combinados com a intermediação do conceito de controle. O poder seria como precinçava o conceito predominante, enquanto a tecnologia seria o meio pelo qual ele era mobilizado. Nos termos da reprodução do controle capitalista exercido sobre os meios de produção na supervisão diária do processo de trabalho, o controle tomou-se a meta para orientar poder e tecnologia. (Clegg, 1992, p. 71)

Para o autor, há que se considerar que o exercício pleno do controle é incerto. Primeiro, porque ele é exercido sobre pessoas. E, de certa forma, há um entendimento de que indivíduos têm controle sobre sua corporalidade e sobre sua subjetividade, apesar de darem parte de seu tempo em troca de uma remuneração. Isto, portanto, nos leva a refletir e questionar: até que ponto tomamos nossas decisões influenciados pelas organizações? Temos controle sobre nossas decisões e atitudes?

Giddens (2008) diz que apesar de haver uma forte influência positiva das organizações nas nossas vidas, é preciso considerar outros aspectos:

contudo, a tremenda influência que as organizações passaram a exercer nas nossas vidas não pode ser vista como totalmente positiva. As organizações têm frequentemente o poder de tirar as coisas das nossas mãos, colocando-as sob o controle de autoridades e especialistas sobre os quais temos pouca influência. (Giddens, 2008, p. 349)

Esta exposição de Giddens (2008) nos faz pensar sobre algumas tendências de comportamento organizacional no mundo ocidental. Tendências

---

<sup>2</sup> Stewart R. Clegg é professor do Departamento de Administração da Universidade de St. Andrews, Escócia.

fortemente ligadas à tecnologia levam o indivíduo a se transformar numa mera gota no oceano transformacional das disputas virtuais interplanetárias ocorridas entre as grandes organizações. Estas disputas nos levaram a um novo patamar: a era da economia da atenção, um fenómeno comunicacional e financeiro. A organização que tem a tecnologia mais eficiente e eficaz para manter a atenção do usuário tecnológico é a vencedora na arena virtual da internet. E, neste contexto, vemos a primazia das imagens produzidas tecnologicamente, usadas das mais diversas formas para atrair e conservar o internauta atento, ligado ao ecrã 24 horas por dia.

Sabemos que para sustentar a atenção dos internautas é preciso lançar mão de diversos tipos de processos comunicacionais. E, sabemos também que estes são atravessados por questões diversas, como a cultura, os acervos, o poder. E, muito mais o são no contexto de uma organização. Lemos (2012) nos desafia sobre uma questão crucial para o desenvolvimento equilibrado de uma comunicação organizacional: a estabilidade.

A estabilidade se dá pela harmonização da rede, pela resolução de conflitos e de controvérsias. Resolver controvérsias é estabilizar e criar caixas-pretas. (...) Certamente, devemos pensar as organizações por suas dimensões da comunicação e das redes sociais. E isso desde as primeiras organizações humanas. Toda organização é um conjunto, uma rede de atores em processo de comunicação (mediação / tradução) buscando realizar uma ação, constituindo o cerne mesmo do social. (Lemos, 2012, p. 10)

Para que este conjunto tenha condições de interagir e reagir, em direção à realização de atividades em comum, é preciso que haja um código comum, que permita a transição dos indivíduos nos variados contextos organizacionais. No caso, entendemos que a *linguagem* é um código adequado para que os atores de uma organização trabalhem juntos e atinjam, também juntos, os objetivos organizacionais. Isto vai permitir comunicação e maior compreensão.

## LINGUAGEM

Ao refletirmos sobre processos organizacionais, percebemos que é necessária uma breve ponderação sobre processos comunicacionais. Entre esses processos, a linguagem assume papel de destaque, elemento fortemente usado nas organizações. O ambiente organizacional, via de regra, pressupõe a construção social de sentidos por parte dos atores envolvidos

nos seus procedimentos. Entendemos que os discursos têm papel fundamental no cotidiano das organizações e, ainda, têm o papel de ajudar a fundamentar aquilo que é considerado por alguns o maior patrimônio de uma organização: a sua imagem e, por conseguinte, a sua reputação.

Estes dois temas têm como suporte as supostas e amplas verdades nos contextos organizacionais, que vão constituir a base dos discursos de uma organização.

Foucault (1999) explica que a verdade é um suporte que é usado por um discurso sobre outros:

enfim, creio que essa vontade de verdade assim apoiada sobre um suporte e uma distribuição institucional tende a exercer sobre os outros discursos – estou sempre falando de nossa sociedade – uma espécie de pressão e como que um poder de coerção. Penso na maneira como a literatura ocidental teve de buscar apoio, durante séculos no natural, no verossímil, na sinceridade, na ciência também – em suma, no discurso verdadeiro. (Foucault, 1999, p. 18)

Se considerarmos a linguagem como uma ferramenta do discurso, podemos observá-la em ação como um instrumento usado pelas organizações para atingir seus objetivos. Observemos o que Martins comenta sobre suas possibilidades: “a linguagem é o caminho que nos conduz a outro” (Martins, 2011, p. 129). Para lançar mão da linguagem, entendemos a palavra como uma de suas principais bases, aquilo que usamos com uma intenção. O autor continua: “a palavra é o caminho do encontro e o outro é o nosso destino” (Martins, 2011, p. 129). Isto nos faz pensar sobre os inúmeros usos possíveis da linguagem, em qualquer contexto, inclusive o organizacional, um componente importante do objeto deste breve ensaio.

Sendo a linguagem um caminho ora individual, ora coletivo, percebemos que fazer o melhor uso de suas possibilidades é um caminho tortuoso e difícil para uma organização. Ao levarmos em conta que os sistemas de significação têm aspectos totalmente plurais, ficamos em dúvida sobre a capacidade da organização ordenar sua linguagem da melhor maneira, para atingir mais e melhor seus objetivos. Os *comunicadores oficiais* de uma organização conseguem se despir de sua subjetividade para usar a linguagem somente a favor da coletividade? E quando eles usam a linguagem, conseguem fazê-lo dentro da proposta do discurso organizacional?

Martins (2002) caracteriza o embate entre as possibilidades da linguagem e do discurso:

integralmente formal e integralmente atravessada pelos embates subjectivos e sociais, a linguagem não vê, no entanto, em nada diminuído, por este facto, o carácter conflitual desta situação. A fronteira entre estas duas zonas, a linguística e a discursiva, não é de forma alguma demarcada com antecedência, e constitui inevitavelmente o objeto de um debate incessante. (Martins, 2002, p. 34)

Neste debate apresentado por Martins (2002), podemos acrescentar um elemento também fortemente atrelado ao universo das organizações: a realidade. Se, ao fazermos uma breve reflexão sobre realidade e linguagem (elemento fortemente usado na comunicação organizacional), usarmos como inspiração o pensamento de Saussure, podemos perceber que a ideia de realidade é, no mínimo, relativa, pois o autor entende que há uma certa arbitrariedade no seu emprego, pois, segundo ele, o signo é arbitrário:

a palavra *arbitrário* requer também uma observação. Não deve dar a ideia de que o significante dependa da livre escolha do que fala (...); queremos dizer que o significante é imotivado, isto é, arbitrário em relação ao significado, com o qual não tem nenhum laço natural na realidade. (Saussure, 1970, p. 83)

As organizações, portanto, no ato de comunicar, têm de levar mais esta variável em conta. Precisam sobreviver em meio a mudanças sociais radicais, adaptar-se a transformações tecnológicas, que lhes impõem o desafio de fazer novas ligações com a realidade organizacional. Baudrillard (2001) nos explica, no entanto, que a realidade é presente apenas de forma alternada.

Nas relações entre as coisas, existe sempre um hiato, uma distorção, uma recha que impede qualquer redução do semelhante ao semelhante. Isto é ainda mais verdadeiro para os seres humanos. Nunca estamos exatamente presentes para nós mesmos, nem para os outros. Portanto, não somos exatamente reais uns para os outros, sequer o somos para nós mesmos. E esta alteridade radical é a nossa melhor chance de atrair e ser atraído por outros, de seduzir e ser seduzido. Falando simplesmente, é a nossa chance na vida. (Baudrillard, 2001, pp. 77-78)

A ideia de que “não somos exatamente reais uns para os outros” (p. 77), como citou Baudrillard acima, faz-nos refletir um pouco mais a respeito do tema *realidade*. O que é a realidade? O que é a realidade

organizacional? Como fazer conexões em ambientes tão *irreais*? Quando conseguimos perceber a *alteridade radical* presente em todos os lugares, entendemos tratar-se de tema de caráter dialógico, que suscita o diálogo com outras áreas. As conexões necessárias para o alargamento do nosso olhar diante do assunto têm como ponto de partida o que Peirce (2005) chamou de primeiridade, que, aqui, pode ser caracterizado como imagem. Mas o que pode ser caracterizado como imagem organizacional? Vamos pensar um pouco mais sobre o assunto.

## IMAGEM

Cahen (1990) é categórico em relação à imagem quando apresenta três situações: ao traçar os objetivos permanentes da comunicação empresarial (interpretada aqui como “organizacional”), ao apresentar o conceito moderno de comunicação das organizações, ao explicar as mensagens preferenciais e outros tantos pormenores da comunicação organizacional: tudo gira em torno da imagem. Uma imagem positiva sempre vai gerar resultados favoráveis para uma organização, seja qual for a sua natureza.

Num mundo cada vez mais atravessado pela cultura tecnológica, a imagem tem ocupado cada dia um espaço maior nas nossas vidas e cotidiano. Santaella e Nöth (1999) explicam que o mundo das imagens se divide em dois domínios:

o primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografia e imagens cinematográficas, televisivas, holo e infográficas pertencem a esse domínio. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens da nossa mente. Nesse domínio, as imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos, ou em geral, como representações mentais. Ambos os domínios da imagem não existem separados, pois estão inexplicavelmente ligados já na sua gênese. Não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagem na mente daqueles que a produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo secreto dos objetos visuais. (Santaella & Noth, 1999, p. 14)

Estas imagens que invadem nossas vidas, na verdade, fazem parte da uma construção social do sentido. E isto também é feito por parte das organizações. A construção da imagem simbólica, que, na verdade, pode

ter sido planejada, elaborada para que fosse exatamente naquele perfil, atingindo objetivos específicos. Argenti é objetivo em sua definição:

a *imagem* de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização com base em todas as mensagens que ela envia em nomes e logomarcas e através de auto apresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa. (Argenti, 2006, p. 95).

O grande desafio das organizações, que brigam 24 horas do dia, na arena virtual da internet, vivendo a cada minuto a era da economia da atenção, é encontrar alternativas que as tornem únicas no meio do oceano de *bits* que batem à porta dos ecrãs dos internautas. E as organizações, cada vez mais, recorrem às imagens na tentativa de encontrar seu espaço nas mentes e no tempo dos usuários. Martins (2011) explica o momento:

a imagem tecnológica é uma legião de duplos – ela é plural. Quer isto dizer que se opõe à unidade, ao monoteísmo, e sugere a idolatria. Ou seja, a imagem tecnológica é uma linguagem que perdeu o sentido do uno, fragmentando-se numa legião de imagens. E ao perder, por esta via, o sentido da comunidade histórica, o seu destino é o da sua multiplicação em tribos. (Martins, 2011, p. 130)

As *tribos* podem ser divididas em redes sociais no mundo virtual acessado através da internet. As organizações já perceberam isso e trabalham incessantemente para ganhar espaço, a simpatia e a confiança das *tribos*. Mas as redes também têm dois lados e seria oportuno refletir sobre a dicotomia presente nos ambientes virtuais acessados pela internet. Esta dicotomia, ou oposição, deve ser levada em conta pelos gestores quando elaboram as filosofias e políticas de comunicação organizacional. Por isso, vamos fazer uma breve reflexão sobre o assunto. Isto vai nos dar suporte para seguir adiante.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Considerando as organizações direcionadas para o mundo do trabalho e considerando, ainda, a responsabilidade dos gestores de administrar processos e pessoas, é importante lançarmos um breve olhar sobre como ocorre a comunicação no interior das organizações, levando-se em conta que entre os vários recursos que elas usam, estão a linguagem e a construção simbólica de imagem(s). Independentemente de sua natureza, as

organizações impõem vários níveis de dificuldade aos seus gestores. Como observa Tsoukas (2011, citado em Ruão, 2016):

uma organização, como um império, é parcialmente uma ficção e a sua gestão é um enorme desafio administrativo que resulta de uma certa improvisação coletiva para dar ordem à multiplicidade e heterogeneidade. Cabendo à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo. (Tsoukas, 2011, citado em Ruão, 2016, p. 14)

Neste momento, então, percebemos que se há uma *certa improvisação coletiva* nas organizações, o desafio dos gestores é maior do que se pensa. E o desafio dos comunicadores organizacionais também. Mas, e se gestores e comunicadores não tiverem sinergia? Na verdade, a comunicação organizacional, durante décadas, ficou legada a segundo plano dentro das organizações. Portanto, compreender sua importância estratégica no processo de gestão foi fundamental para a área e, também, para a sua evolução no campo da investigação científica.

Peter Drucker, ao tentar trazer para a academia suas percepções do mundo da gestão, sentenciou em 1954:

os administradores têm de aprender a conhecer a linguagem; a entender o que as palavras são e o que elas significam. Talvez, mais importante de tudo, eles têm de adquirir respeito pela linguagem como o nosso dom e herança mais importante. (Drucker, 1954, citado em Pimenta, 2002, p. 53)

Esta visão ampliou-se e alargou o horizonte dos gestores em relação à comunicação.

Para sobreviver nas arenas competitivas do mundo das organizações, os gestores têm o desafio de estabelecer objetivos e metas exequíveis diante dos públicos da organização. Esta tarefa, muitas vezes, é designada aos comunicadores. Por isso, Cahen (1990) explica que a comunicação é uma área que deve estar ligada aos mais altos escalões da organização. É preciso poder de decisão e, muitas vezes, poder financeiro.

Com a entrada das organizações na era da economia da atenção, a comunicação tecnológica tornou-se premente. E, seu custo é relativamente alto, devido à sofisticação de equipamentos e softwares e, ainda, ao alto grau de especialização de muitos profissionais da área. Por isso, também, é necessário o poder de decisão.

Lemos (2012) está seguro sobre o percurso duplo da comunicação e da organização. Ele sublinha, portanto, os trilhos da comunicação das organizações do tempo presente e do futuro: “é muito difícil, senão impossível, desatrelar rede, social, comunicação e organização. Hoje a questão é ainda mais crítica, já que entramos em uma era de intercomunicação planetária e das redes sociais digitais” (Lemos, 2012, p. 11). Mais uma vez, constatamos, portanto, que a disputa por atenção é frenética. Qual será o limite desta disputa? Será que os limites virão a partir das organizações? Ou, será que os indivíduos serão cada vez mais massacrados por mensagens, de todos os tipos, a todo tempo? Quais as chances das pessoas perceberem o sentido do que as organizações veiculam?

Nesta direção, ao refletirmos um pouco mais sobre a comunicação das organizações, é preciso considerar que sempre haverá uma intenção acompanhando o ato comunicativo. Intenção de quem? Para atingir o quê? O dono da voz, em tese, quer convocar todos os membros da organização para juntos atingirem um objetivo em comum. Martins (2002) explica o papel do argumento neste movimento:

é verdade que o responsável pelo enunciado (o locutor) é único, e que olhadas as coisas apenas a este nível, o enunciado é um monólogo. No entanto, a um nível mais profundo, o locutor do enunciado põe em cena, no seu monólogo, um diálogo entre vozes mais elementares, a que chama “enunciadores”. Cada enunciador identifica-se com um ponto de vista. Por sua vez, o ponto de vista de um enunciador é a evocação, ou melhor, a convocação, a propósito de um estado de coisas, de um princípio argumentativo (um *topos*). O *topos*, que como salientei é um princípio comum, partilhado pelo conjunto dos membros de uma dada comunidade, permite que o locutor o utilize como um argumento que justifique uma conclusão. (Martins, 2002, p. 95)

O desafio das organizações é, portanto, gigantesco: comunicar, com sentido, sob um ponto de vista, a públicos diversos, percorrendo uma arena que é local e global ao mesmo tempo. Independentemente do tamanho e da atividade da organização, não há como fugir da necessidade de comunicar. Tratando-se de uma organização com fins de trabalho, ainda é preciso levar em conta que o público interno, ora chamado de *colaboradores*, são considerados portadores e reflexo da imagem organizacional. E mais: são fontes em potencial. Portanto, o desafio de construir significados no ambiente organizacional torna-se maior ainda.

Martins (2002) levanta questões importantes, a serem consideradas, principalmente, por aqueles que se considerem gestores:

significar é uma atividade, um ato pessoal, um acontecimento impessoal, ou um processo em larga medida interpessoal? E se for um processo interpessoal, quem são os agentes e quem é que significa? Aquele que fala é também aquele que significa? Questão complexa a do sentido. Ela não é redutível ao *sensível* (ao concreto, ao empírico, à experiência), nem é redutível ao *racional* (à ideia). Não é puro real, puro dado empírico, nem pura construção mental, *racional* (à ideia). Não é puro real, puro dado empírico, nem pura construção mental, racional. (Martins, 2002, p. 34)

As práticas comunicacionais, portanto, de significação, no contexto das organizações, fazem parte de seu cotidiano. Os tipos de comunicação vão variar porque os públicos são diferenciados e os objetivos também. O sucesso destas práticas, no entanto, está ligado tanto à forma, como ao conteúdo daquilo que se vai comunicar, pois, segundo Giddens (2008, p. 350), “Weber realçou que o desenvolvimento das organizações assenta no domínio da informação, sublinhando a importância da escrita neste processo”. Esta exposição de Giddens (2008) nos remete ao conceito de burocracia, tão presente no seio das organizações. O autor completa: “uma organização precisa de regras escritas para funcionar e de ficheiros onde a sua ‘memória’ seja armazenada” (Giddens, 2008, p. 350). Vemos, portanto, mais uma importante função para a comunicação organizacional: preservar e organizar. Refletiremos um pouco mais sobre este aspecto adiante.

Com a complexificação das sociedades, seus processos de organização – e de comunicação – também se tornaram mais sofisticados.

Cahen (1990) apresenta um modelo de comunicação organizacional que pode ser desenvolvido em quatro blocos, no formato de uma pirâmide: atividades, atitudes, políticas e filosofias. Neste padrão, as atividades são a parte de cima da pirâmide, como se fosse a parte mais visível de um *iceberg*. Esta parte pode ser vista também do lado de fora da organização e não pode se desprender de sua base. Caso isso ocorra, ficará à deriva.

O segundo segmento são as atitudes e Cahen (1990) explica como deve ser:

ele força cada membro da companhia, individualmente, e a companhia em suas partes e em seu todo, a ter *atitudes coerentes* com o que a empresa deseja demonstrar. No nosso caso, boa imagem; mas também atitudes

absolutamente éticas por parte de cada indivíduo e de cada área. (Cahen, 1990, p. 49)

O terceiro segmento da pirâmide são as políticas, que, segundo o autor, “existem as escritas e as não escritas” (Cahen, 1990, p. 50). Não vamos aprofundar esta questão. O que nos interessa é que são regras de procedimentos, formalizadas e difundidas na organização. Destacamos que as atitudes (aquilo que é praticado) emanam deste terceiro segmento.

O quarto, e último segmento, a base da pirâmide, são as filosofias, onde se concentram os valores e os princípios que regem todos os procedimentos de gestão de uma organização. Estes conceitos irradiam sua essência para todas as atividades da organização, em todos os níveis. Certamente, são elementos fortemente ligados à identidade da organização.

Trazemos para esta discussão uma das propostas de Peirce<sup>3</sup> (2005) – primeiridade, secundidade e terceiridade – como uma inspiração para a leitura da pirâmide de Cahen. Se a primeiridade é aquilo que podemos compreender como a consciência imediata, aquilo que vem à mente humana no presente, podemos dizer que está diretamente ligada às *atividades* de uma organização. Podendo a secundidade ser rapidamente conceituada como a consciência da existência, a concretude das coisas e suas consequências, podemos dizer que está ligada às *atitudes* de uma organização e de seus membros. E, por último, a terceiridade, pode ser brevemente pensada sob aspectos que nos remetem ao tempo, à cognição, à lei e à mediação (Santaella, 1983). Sendo assim, sob o nosso ponto de vista, podemos fazer uma associação entre a terceiridade e as *políticas e filosofias* de uma organização.

A seguir, uma ilustração da pirâmide de cristal, de Roger Cahen (1990).

---

<sup>3</sup> Charles Sanders Peirce (1839 – 1914), cientista norte-americano, fez contribuições nas áreas da Lógica, da Semiótica, da Astronomia, da Matemática, entre outras.

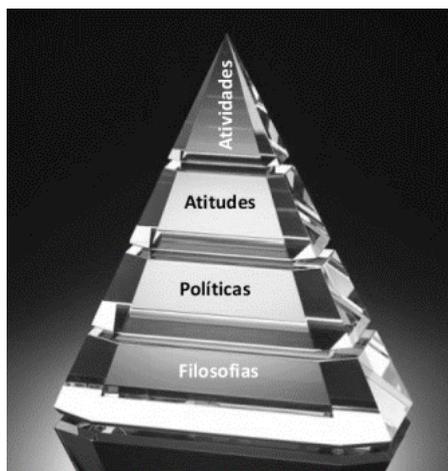


Figura 1: Pirâmide de cristal de Roger Cahen  
Fonte: Cahen, 1990, p. 48

Martins (2004) faz uma breve exposição que nos ajuda a perceber como a tríade de Peirce está presente, na verdade, nas experiências comunicacionais das mais diversas naturezas, com signos diversos. Nas organizações, ela se fazem presentes tanto nos contextos pessoais, como impessoais, nos formais ou informais.

Foi Peirce quem rompeu com esta concepção do signo: “um signo, ou representamen, é algo que representa para alguém algo em algum aspecto ou capacidade” (Peirce, 1960, 2, § 228). O signo é, assim, uma semiose, quer dizer, um processo produtor de objetos novos, que manifesta e realiza uma relação triádica. Nos termos referidos por Peirce, esta relação triádica tem como pontos de apoio o representamen, o interpretante e o objeto. Apel, cuja semiótica transcendental remete explicitamente para Peirce, caracteriza assim a relação ternária: “num conhecimento que tem os signos como mediação, estabelece-se uma relação entre I (o objeto real, reconhecido na qualidade de alguma coisa), II (o signo que, pela sua significação que pressupõe uma interpretação, veicula o conhecimento de alguma coisa na qualidade de alguma coisa e que, na qualidade de signo da língua, faz parte de um sistema linguístico), e III (o utilizador do signo ou o intérprete) na qualidade de sujeito do conhecimento que lhe é transmitido pelo signo - utilizador que, na sua qualidade de sujeito da interpretação, faz parte obrigatoriamente de uma comunidade

interpretativa ilimitada, a partir da qual somente se pode constituir, se possível, o sujeito transcendental do verdadeiro conhecimento”. (Martins, 2004, pp. 45-46)

Entre as muitas possibilidades de leitura dos fenômenos comunicacionais no interior de uma organização, vemos que os utilizadores dos signos ou seus intérpretes sempre estarão inseridos numa “comunidade interpretativa ilimitada” (Martins, 2004, pp. 45-46). Em qualquer situação, desde uma carta emitida por um presidente até um *post* feito numa página numa rede social da organização. Neste momento de nossa reflexão, surgem alguns questionamentos: como seria afetada a comunicação de uma organização, caso seus gestores tivessem consciência da transversalidade da questão triádica no processo de comunicação? Como seria a produção comunicacional de uma organização caso os *comunicadores oficiais* tivessem plena consciência do acervo cultural dos receptores/intérpretes? Seria uma comunicação mais eficiente? Ou uma comunicação mais honesta, sob o ponto de vista dos receptores? Ou a disputa pela atenção dos receptores seria ainda mais acirrada? Estas respostas ainda estão sendo construídas, no dia a dia das organizações. Talvez elas nem o saibam ainda.

Para Lemos (2012), no entanto, a tarefa de perceber o sentido de certas práticas comunicacionais é árdua e os cientistas sociais têm um papel fundamental na desconstrução das tramas e teias que compõem um ambiente organizacional:

uma organização/associação é um conjunto, uma montagem de elementos heterogêneos (humanos e não-humanos) composto por dinâmicas redes (de atores), por relações (sociais) e por complexos fluxos comunicacionais. Os cientistas sociais devem tentar abrir caixas-pretas, questionar conceitos e situações estabelecidas, rever fronteiras e analisar processos territorializantes (reforço) e desterritorializantes (descontrole), para discutir a estabilização das organizações. (Lemos, 2012, p. 11)

Entre inúmeras práticas de comunicação por parte de uma organização, podemos citar seus veículos de comunicação formais, como jornal, revista, boletim (impressos ou digitais). Ou os meios de comunicação informais, como uma reunião de colaboradores no ambiente do café, onde podem ser discutidos assuntos de todas as ordens e decisões importantes podem ser tomadas. Mas, o instrumento que queremos destacar não é um veículo de comunicação em si, mas o registro formal de *como* uma organização deve se comunicar. A este registro chamaremos de *política de*

*comunicação organizacional*. Registre-se que, em Portugal, há uma tendência de interpretar esta expressão como algo que regule o mercado, com fins de fiscalização. Um tema ligado aos governos, numa tentativa de manter padrões. No Brasil, a expressão tem um cunho voltado para a formalização das práticas comunicacionais, com a produção de manuais de procedimento, por exemplo. Neste ensaio, tomaremos o conceito no contexto brasileiro.

## **POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Ruão (2016), no contexto de uma organização, cabe à área da comunicação, desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar algumas atividades e o conhecimento coletivo.

Fenômenos de naturezas diversas no vasto campo de investigação da Comunicação têm desafiado os investigadores a aprofundar a sua compreensão. Ao focarmos na comunicação das organizações, em especial no elemento *política de comunicação organizacional*, fazemos um recorte no nosso campo de observação, que necessita de um olhar mais apurado, conforme constata Ruão (2016):

trata-se de um conceito que tem tido poucos desenvolvimentos na literatura nos últimos anos, mas que consideramos de utilidade na análise da comunicação das organizações, por quanto integra orientações consistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação. (Ruão, 2016, p. 47)

Ao observarmos o caráter da política de comunicação organizacional, entendemos que uma de suas principais características é sua função de utilidade. Ao criar parâmetros sobre sua comunicação, uma organização está dizendo ao mundo que elaborou a imagem que quer projetar e de que forma (discurso). Portanto, compreendemos, neste ponto, que a imagem, hoje, apoiada em todo um ferramental tecnológico, é o centro da expressão de uma organização contemporânea.

Para garantir seus modos de expressão diante de seus públicos, portanto, uma organização cria padrões e modelos sobre como quer se expressar e projetar sua imagem. São regras, conceitos, propostas registradas e sistematizadas pelos comunicadores oficiais da organização. Criada para ficar na esfera das políticas da pirâmide de cristal de Cahen (1990), a

política de comunicação visa facilitar os processos comunicacionais da organização, tanto interna, como externamente. Para que funcione, no entanto, é preciso que os públicos acreditem no valor e na utilidade da proposta, estabelecendo-se assim uma relação de confiança com todas as comunidades com as quais a organização interage.

Aqui, trazemos à tona a ideia da crença. É preciso que os membros de uma organização criem nela e nas mensagens emitidas por ela. Isso significa que há confiança. Martins (2002) afirma que embora subjetivante, tal ato é, de fato, comunitário:

é comunitário, uma vez que o dizer de onde parte tem o valor de uma herança recebida, que é coletiva. Faz comunidade, porque consiste numa gestão coletiva da alteridade, ou seja, numa gestão do tempo do outro. Os modos de gestão são garantidos e controlados por regras de comunicação: um conjunto de códigos culturais e uma simbólica social. (Martins, 2002, p. 107)

A política de comunicação organizacional caracteriza-se, portanto, como um conjunto de códigos com simbolismos específicos, para atender aos objetivos da organização. Conjunto este que estará sempre sujeito à centralidade das opiniões e vontades dos gestores. Martins (2002), portanto, continua sua exposição nos fazendo um alerta:

é verdade que ao referir-me a uma gestão coletiva e a modos de gestão, não podem deixar de ser assinaladas as falcatruas que frequentemente acompanham esta atividade: as manipulações, distorções e abusos. Em todo o caso, ao fazer confiança a um outro, pela obediência a estas regras, o indivíduo tanto sacrifica algumas das suas pretensões, por exemplo a autossuficiência e a autonomia, como tira proveito delas. As regras garantem-no, equilibram-no, integram-no. Quem faz confiança adquire pelo sacrifício o direito a estar garantido. Não esqueçamos que sacrificar é *sacer-facere*, o que quer dizer fazer sentido. A confiança nas regras cauciona-nos, sem dúvida, o futuro. (Martins, 2002, p. 107)

Os indivíduos, que são o corpo de uma organização, portanto, ficam sujeitos às regras propostas/impostas pela direção até no que diz respeito à comunicação, atividade ora subjetiva, ora objetiva. Mas, e se os indivíduos não quiserem se comunicar segundo os padrões apontados pela organização? E se eles quiserem seguir seus próprios padrões? O comunicar coletivo passa necessariamente pelo comunicar individual?

Não podemos nos esquecer de que a política de comunicação organizacional vai sempre beber na fonte das filosofias nas quais fomentou seus pilares, lugar onde é baseado o seu discurso, que pode assumir uma polifonia complexa, devido à diversidade dos seus membros e a outros elementos, como a liquidez do ambiente virtual.

Como um organismo vivo, a organização precisa recorrer a signos para transmitir suas mensagens e significados aos seus públicos. Há uma possibilidade dialógica, mas, muitas vezes, a comunicação organizacional é vertical. Esta dialética é necessária e entendemos que o ideal é que os públicos tenham um acervo mínimo para perceber os múltiplos significados que podem ser defendidos/emitados por uma organização. Os receptores estão cada vez mais atentos e têm assumido vozes cada vez mais ativas nas arenas virtuais proporcionadas pela internet. O que pode ser muito bom para uma organização. Mas também pode ter efeitos de morte.

Martins (2004) nos chama atenção para o que Foucault expõe a respeito da pluralidade das formas discursivas, ora tão presentes no contexto virtual, que é cada vez mais real nas nossas vidas e nas organizações:

o discurso é em Michel Foucault acontecimento. Mas acontecimento não significa aqui fundação, origem absoluta, criação. Não há significações prévias a uma ordem discursiva. Em Foucault, o discurso ganha visibilidade como uma pluralidade de formas discursivas, e estas são práticas descontínuas, que por vezes se cruzam ou justapõem, mas que também se podem ignorar ou excluir. Acontecimento, o discurso “não é substância, nem acidente, nem qualidade, nem processo; (...) consiste na relação, na coexistência, na dispersão, no recorte, na acumulação, na seleção de elementos materiais; (...) produz-se como efeito de e na dispersão material”. (Foucault, 1971, citado em Martins, 2004, p. 70)

Percebemos que esta *dispersão* e este *recorte* são características muito presentes nos processos comunicacionais atuais nas arenas virtuais. Na verdade, constituem-se em desafios para as organizações contemporâneas, que precisam se posicionar na esfera líquida da internet.

Lemos (2012) compreende o atual fenômeno da comunicação interplanetária da internet e acredita que as organizações estão diante de um dilema nunca antes experimentado. Ele, ainda, explica que o fenomenal potencial das redes para as organizações pode ser letal:

para as organizações contemporâneas, as novas mídias, as redes sociais e a comunicação global são um *fármaco*,

ao mesmo tempo veneno e remédio. Elas servem tanto para potencializar e estabilizar as redes e os fluxos comunicacionais, aumentando sua coerência interna e ampliando a eficácia de sua ação externa, como também para fomentar controvérsias, revelar inconsistências e visualizar problemas. Isso pode levar, por um lado, a um novo arranjo organizacional, com inovação e fortalecimento (criação de uma nova organização, diferente ou maior do que a anterior), ou, por outro, à desestabilização e morte. (Lemos, 2012, p. 12)

Da mesma forma que as redes sociais no contexto de uma organização, ao mesmo tempo, podem ser veneno e remédio para as organizações, sob o nosso ponto de vista, o mesmo ocorre com a política de comunicação organizacional. Pois, se por um lado a sistematização dos processos comunicacionais pode oferecer regras, padrões e, conseqüentemente, a garantia de integração e certa estabilidade aos seus usuários, por outro, ela tira a possibilidade de criar e a autonomia dos indivíduos que compõem a organização. Portanto, em nossa visão, uma política de comunicação organizacional é uma via de duas mãos, que ora é favorável, ora não é.

Acreditamos que se uma organização optar por não ter uma política de comunicação, terá mais trabalho para elaborar a execução de certas práticas, inerentes ao cotidiano. E, talvez, tenha de lidar com uma possível imagem de fragilidade diante de seus públicos. No entanto, esta decisão pode lhe abrir as portas do inesperado, por causa da liberdade de expressão e da criatividade que isto lhe proporcionará.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como as organizações fazem e farão parte do cotidiano das sociedades por muito tempo ainda, entendemos ser pertinente refletirmos não só sobre suas formas de comunicação e de significação, mas qual o sentido de comunicar a partir de uma organização. É importante refletirmos sobre o fato de que as práticas simbólicas organizacionais podem ser direcionadas e compreendidas, para que um objetivo comum seja atingido.

Entendemos ainda que as composições de significado no contexto de uma organização, atualmente, são fortemente influenciadas pela tecnologia que, por sua vez, está atrelada às estruturas de poder vigóntes na organização. A produção de sentido, por parte das organizações, trabalha fortemente para a construção de uma imagem com sentido para os seus públicos. Isto

vai influenciar diretamente na sua reputação. Este componente, totalmente atravessado por aparelhagem tecnológica, busca, briga, batalha por um troféu; usa uma estratégia e uma conjuntura para ganhar o prêmio: a atenção do usuário/internauta. Vivemos a era da economia da atenção.

Vemos que a comunicação organizacional e, num recorte mais detalhado, a política de comunicação organizacional, compõem ainda um vasto campo de observação e apreciação por parte de investigadores, visto a tamanha influência das organizações nas nossas vidas. E, sob o nosso ponto de vista, a política de comunicação, como instrumento de mediação, é veneno e remédio para as organizações contemporâneas, pois contribui fortemente para o seu fortalecimento, mas pode ser a sua sentença de morte.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é apoiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1972). Significação conotativa nos discursos das Ciências Sociais. *Análise Social*, 9, 644-688.
- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Baudrillard, J. (2001). *A ilusão vital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Cahen, R. (1990). *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Clegg S. R. (1992). Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 32(5), 68-95. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000500008>
- Foucault, M. (1999). *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Lemos, A. (2012). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.

- Martins, M. L. (2002). *A linguagem, a verdade e o poder – ensaio de semiótica social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/48230>
- Martins, M. L. (2004). *Semiótica*. Braga: CECS. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/996>
- Martins, M. L. (2011). O que podem as imagens: trajecto do uno ao múltiplo. In M. Martins, J. B. Miranda, M. Oliveria & J. Godinho (Eds.), *Imagem e pensamento* (pp. 129-135). Coimbra: Grácio Editor. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/25345>
- Peirce, C. S. (2005). *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- Pereira, S. (2006). Sociologia da Comunicação: as bases de um estudo no contexto das organizações. In *Livro de actas – 4º Sopcom* (pp. 1985-1995). Lisboa: Sopcom.
- Pimenta, M. A. (2002). *Comunicação empresarial*. Campinas: Alínea.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/41119>
- Santaella, L. (1983). *O que é Semiótica*. São Paulo: Brasiliense.
- Santaella, L. & Nöth, W. (1999). *Semiótica, bibliografia comentada*. São Paulo: Experimento.
- Saussure, F. (1970). *Curso de linguística geral*. São Paulo: Cultrix.
- Senge, M. P. (2009). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller.

Citação:

Martins, C. V. O., Ruão, T. & Duarte Melo, A. (2020). Política de comunicação: veneno ou remédio? Um olhar sob a perspectiva da comunicação organizacional. In Z. Pinto-Coelho; T. Ruão & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais* (pp. 328-349). Braga: CECS.