

1. *Introdução;*
2. *A revisão de Thayer;*
3. *O modelo de Thayer;*
4. *A revisão de Porter e Roberts;*
5. *A síntese histórica de Richetto;*
6. *Métodos de pesquisa, segundo Dennis, Goldhaber e Yates;*
7. *A análise ideológica de Redding;*
8. *A perspectiva de Carney;*
9. *Teoria da Comunicação organizacional.*

*José Luiz Hesketh***
*Meneleu A. de Almeida****

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PESQUISA*

1. INTRODUÇÃO

Em sua expressão mais simples, o conceito de ciência nos remete à relação entre o pesquisador (sujeito) e o objeto de sua curiosidade — com a intermediação do método. Conseqüentemente, para se conhecer o estágio em que se encontra o progresso de uma ciência ou de uma determinada especulação científica, o caminho óbvio é consultar os registros daqueles que se dedicam à tarefa de investigá-la (cf. Carney, 1979).

Este é um procedimento comum no seio da comunidade científica mundial, particularmente a norte-americana. No caso específico da comunicação organizacional, por exemplo, a American Business Communication Association (ABCA) e a International Communication Association (ICA) publicam, em conjunto e desde 1974, um volume anual com a bibliografia da área. São centenas de pesquisas e, por isso, a maneira prática e mais coerente de entrar em contato com elas é, sem dúvida, através das revisões comentadas feitas pelos especialistas.

O objetivo deste trabalho é situar o atual “estado da arte” da comunicação organizacional e, para tanto, faremos primeiramente uma exposição dos aspectos relevantes de seis das principais revisões comentadas sobre o assunto, para depois, a partir dessa exposição, fazer um exame da situação em que se encontram a teoria e a pesquisa na área.

13

2. A REVISÃO DE THAYER

Thayer (1973) salienta que foram importantes os alicerces conceituais lançados por volta do início do século por pensadores como James, Baldwin, Cooley e Mead, e de especial importância como antecedentes “intermédios” do interesse presente pela superfície de contato comunicação/organização, as contribuições de Lewin (pequenos grupos) e de Moreno (sociometria e relações de papel). Mencionou também a contribuição dos trabalhos de laboratório sobre redes de comunicação e os efeitos da estrutura sobre o desempenho dos grupos (Leavitt, Bavelas e Barrett, Guetzkow etc.).

Destaca ainda o impacto dos estudos sociológicos, dentre os quais se incluem as pesquisas levadas a efeito por Caudill (1958) e Revans (1960) em hospitais de pequenas cidades; a análise social, através dos tipos caracterológicos culturalmente determinados, surgida com os trabalhos de Riesman (1950) e Whyte (1956), bem como as descrições de Presthus (1962) dos três tipos ideais de acomodação às grandes organizações; os inúmeros trabalhos teórico-empíricos (Hovland, Katz e Lazarsfeld, Festinger, Newcomb etc.) realizados na área da comunicação de massa; a obra de Goffman (1959, 1963) sobre comunicação em pequenos grupos.

Thayer examina também o reflexo dos estudos de organização e gerência, tais como as pesquisas de

* Versão reduzida do trabalho intitulado *Comunicação organizacional: o “state of art”*, de Meneleu A. de Almeida, apresentado na Universidade de Brasília, 1980.

** Ph. D.

*** Da Universidade de Brasília.

Jacques (1952) sobre organizações operantes; o trabalho de March e Simon (1958) sobre a teoria da organização; os vaticínios (que depois se confirmaram) de Barnard; os estudos comparativos de Thompson e seus associados; a orientação teórica de Cyert e March; os estudos sobre burocracia e análise da organização formal de Blau (1955, 1952); as sínteses teóricas de Etzion sobre organizações complexas; os trabalhos de Leary (1955), Goffman (1959) e Homans (1961) sobre a interação dialética indivíduo-organização; as contribuições de Simon (1957) e de McGregor (1960) sobre administração; os trabalhos de Albers (1961) e Brown (1960) sobre os aspectos operacionais da comunicação em organizações; a análise sobre a teoria unificada da gestão feita por Koontz (1958).

Verifica ainda o papel da teoria da informação através dos trabalhos sobre análises de sistemas de Optner (1960) e Neushel (1960), que abalaram as antigas noções de comunicação ascendente-descendente, gerência-empregado, formal-informal; os estudos sobre camadas de requisitos de informação de Simon (1960), e sobre sistemas de informação-decisão, de Johnson e Rosenzweig (1964), contrapondo-se à abordagem de relações humanas para a boa comunicação. Outrossim, examina também a relevância dos estudos psicológicos, destacando o trabalho de Kochen e Galanter (1958) sobre estratégias de comportamento em face da informação; de Sinaiko (1961), sobre o impacto de sistemas complexos sobre a decisão humana; de Miller (1956), sobre os limites humanos de processamento da informação; de Toda e Takada (1958), sobre o comportamento no processamento da informação; de Mackay (1957), sobre os sistemas de informação humana; de Campbell (1958), sobre os “erros” humanos sistemáticos na comunicação.

Thayer analisa também o efeito dos estudos metodológicos, entre os quais os trabalhos desenvolvidos por Weiss e Jakobson (1955), Bales (1952), Festinger (1949), Ross e Harary (1955) e Stinchcombe (1958), direta ou indiretamente relacionados com as variantes dos métodos de matriz na análise sociométrica ou com variantes de esquemas tais como a análise do processo de interação; as análises sobre modelos de comunicação feitas por Deutsch (1952), Dorsey (1957), Rapaport (1963) e Forrester (1961); metodologias desenvolvidas por Uris (1959), Walton (1959), Powers (1962), Ryan e Weld (1963), Funk e Becker (1952).

Finalmente, ele examina estudos de comunicação em organizações, incluindo os trabalhos pioneiros de Jakobson e Seashore (1951) e de Rubenstein (1951, 1953); o estudo de Burns (1954) propondo que as estruturas organizacionais fossem consideradas cadeias de comunicação e que a função executiva fosse entendida como a comunicação efetiva de informação a destinos apropriados; o estudo empírico conceitual de Davis (1961), através da “ECCO Analysis”; o trabalho de Simpson (1959) sobre o impacto das mudanças tecnológicas nas práticas de comunicação em organizações; a teoria magnética de Walton (1962, 1963).

3. O MODELO DE THAYER

A maior contribuição do trabalho de Thayer (1973) é indubitavelmente a sua teoria sobre a comunicação organizacional. Segundo ele, a literatura da área dá a entender que é excessivamente bitolado o conceito geral do que a comunicação é nas organizações, bem como coercitivas e assistemáticas as concepções de “organização” assumidas. Segundo Thayer, a compreensão do fenômeno da comunicação organizacional requer antes de tudo o exame de alguns “pressupostos orientadores”. Primeiramente, ele afirma que a comunicação ocorre sempre num contexto organizado ou, em outras palavras, a condição suficiente para a ocorrência da comunicação é algum modelo ou plano articulado no sistema psicológico do indivíduo (nível intrapessoal), das relações entre algum aspecto dos objetos, pessoas ou idéias do seu mundo, com o qual está disposto a tratar (nível interpessoal).

O segundo pressuposto estabelece que a comunicação é a função organística, interpessoal e organizacional essencial e predominante, isto é, a entrada, processamento e saída programáticos da ‘informação’ (cf. Deutsch, 1951; Wiener, 1950; Ackoff, 1961). Este pressuposto é resultante da confluência de quatro importantes linhas de pensamento: a) a cibernética; b) a teoria matemática (de Shannon e Weaver) e a teoria da informação — de origens comuns; c) a concepção da organização como uma rede de comunicação (Bavelas, 1948); d) e os sistemas e a teoria dos sistemas abertos (Bertalanffy, 1951).

O terceiro pressuposto apresentado por Thayer propõe que os sistemas de comportamento — quer sejam intrapessoais ou interpessoais — têm uma tendência característica para estabilizar-se num estado de proporção mínima de mudança (cf. Bateson e Ruesch, 1949; e Harvey e Schroeder, 1963). Isto significa que as organizações tendem a limitar sua abertura e seu funcionamento, tão logo atingem um estágio de desenvolvimento que, hipoteticamente, não pede senão uma percentagem mínima de mudança. Há, então, uma imposição de limites aos sistemas de comportamento envolvidos e isso transforma a comunicação que ocorre, em grande parte, numa “função dos contextos de organização sobrepostos em que ela acontece”.

A seguir, Thayer apresenta as “proposições básicas” que fundamentam o seu modelo. Ele afirma que “está fora de discussão que a comunicação humana em organizações envolve, pelo menos, um indivíduo utilizando o seu equipamento neurológico e confiando em seu sistema psicológico dentro de um meio-ambiente social prescrito, no qual os comportamentos do indivíduo e da empresa multipessoal são afetados pelo equipamento e as técnicas ao alcance deles nessa fase particular de suas tecnologias”. A partir dessa colocação e na “ausência de qualquer teoria única e abrangente”, ele propõe quatro níveis de análise que correspondem às quatro fontes básicas dos determinantes do comportamento da comunicação humana em organizações: o fisiológico, o psico-

lógico, o sociológico e o tecnológico. Os problemas teórico-conceituais básicos são os que existem nas áreas de contato ou zonas de sobreposição dos vários níveis e suas combinações.

No nível intrapessoal a análise trataria do metabolismo da comunicação, isto é, veria o indivíduo como um sistema de informação-decisão mais ou menos complexo, dinâmico, aberto e intencional, cujas operações básicas consistem em converter dados em informações como a base de um comportamento de certa espécie. No nível interpessoal a análise levaria em conta três coisas: primeiro, os subsistemas essenciais (de uma interação diádica, triádica etc.) são os subsistemas psicológicos pertinentes ou “participantes” dos componentes da interação e, dessa forma, duas ou mais pessoas, na verdade, não “interatuam” mas sim processam o que percebem ser dados pertinentes da situação, em face do comportamento ostensivo de uma e outra; segundo, o que Thayer chama de estruturas sincrônica e diacrônica de interação comunicativa, ou seja, “que um ou outro dos participantes é, em alguns casos, um escoadouro ou ponto terminal para a troca mas, em outros casos, há uma modificação mútua de tal natureza que a consequência do encontro é um produto da interação mútua”; e terceiro, que “o ser humano socializado é um organismo seguidor de regras e, de modo geral, duas ou mais pessoas só podem conduzir transações significativas entre elas quando obedecem a certas “regras” sociais de comportamento e desempenho — especialmente, de comportamento linguístico.

Finalmente, no nível organizacional a análise cuidará primordialmente das organizações planejadas e suborganizações (planejadas ou fortuitas) nelas existentes, concebidas como “um sistema complexo e aberto de informação-decisão”, da mesma forma como ocorre com o organismo humano. Dentro dessa perspectiva, as funções essenciais de uma organização planejada seriam as de suas cadeias de comunicação (sistemas de fluxo de informação) e centros de conversão (pontos de processamento ou decisão). Em suma, o que estaria organizado numa organização planejada não seriam pessoas ou cargos, mas as relações dos sistemas de fluxo informativo e centros de conversão.

4. A REVISÃO DE PORTER E ROBERTS

Estes autores apresentam em seu trabalho uma revisão crítica e suas conclusões sobre as pesquisas realizadas no período de 10 anos após a publicação do trabalho de Guetzkow (1965). Eles abordam o tema da comunicação organizacional sob quatro aspectos: a) o que diz a teoria organizacional; b) o ambiente interpessoal; c) o ambiente organizacional; d) algumas considerações metodológicas.

Porter e Roberts classificam os teóricos de organização em quatro grupos. O primeiro é o dos autores estruturalistas clássicos: Fayol (1949), Gulick e Urwick (1937), Mooney e Reiley (1939), Taylor (1911),

Weber (1947). Para eles as organizações são sistemas fechados e estáticos que dão mais importância aos aspectos não-humanos da empresa (autoridade, coordenação e controle) e enfatizam a eficiência como a mais importante variável de resultados. A comunicação é vista sob o ângulo estritamente formal e, uma vez que essa “escola” preza a aplicação inflexível de rotinas e programas de trabalho para assegurar o adequado desempenho da tarefa, a comunicação do tipo descendente tem a primazia. Os princípios estruturalistas-clássicos são tão amplos e intrincados que aplicá-los à comunicação organizacional não ajuda muito. O segundo grupo consiste dos autores alinhados em relações humanas: McGregor, Argyris e Likert. Estes focalizam na organização, preponderantemente, as interações dos grupos e os sistemas informais de comunicação. Na verdade, eles não procuram especificamente identificar os componentes importantes da comunicação nem sugerem hipóteses testáveis, relacionando-a a outras variáveis organizacionais. Mas nos obrigam a olhar para o comportamento interpessoal dentro das organizações e acrescentam à nossa visão mais primitiva e simples da comunicação organizacional uma riqueza não percebida pela observação apenas formal dos sistemas de comunicação. O terceiro grupo inclui os autores voltados para a decisão comportamental: Simon (1945), March e Simon (1958), Cyert e March (1963). Eles vêem as organizações como estruturas funcionalmente especializadas, com metas bem definidas e baseadas no processo decisório. De um modo geral, a comunicação organizacional é entendida tão-somente como a transmissão de informações sobre procedimentos. As organizações se asseguram um funcionamento adequado, estabelecendo sistemas de comunicação com esquemas específicos de classificação de informação construídos dentro delas próprias. Finalmente, o quarto grupo refere-se aos autores engajados no “processo” ou “sistema”: Katz e Kahn (1966), Thompson (1967), Weick (1969). Esses teóricos vêem as organizações em função de suas interações com o ambiente que as cerca. Ambas as abordagens (processo e sistema) nos orientam para visões multivariadas da comunicação organizacional onde os ambientes em que vivem as organizações atuantes são determinantes essenciais dos seus comportamentos. Após a apresentação de sua classificação dos teóricos de organização, Porter e Roberts concluem que sua possível contribuição é de pouco auxílio para os pesquisadores da comunicação organizacional.

Na apreciação do ambiente interpessoal e suas implicações para com a comunicação na organização, esses autores chegaram aos seguintes resultados: primeiro, o trabalho teórico e empírico relativo à comunicação interpessoal é extremamente irregular. A maior parte das descobertas se baseia em pesquisas de laboratório e é de extrapolação questionável para as interações organizacionais da vida real. Segundo, a literatura sobre o assunto é ampla e relativamente amorfa, podendo-se responsabilizá-la por um bom número de perguntas sem resposta nessa área. Terceiro, uma parte considerável do trabalho teórico está associada com mudança de atitude, e como o concei-

to de atitude é não-situacional e entendido como uma estimativa de valor para um objeto singelo, através de situações, não tem muita utilidade para o estudo do processamento da informação, pois não nos diz muito sobre o valor de um objeto numa dada situação de orientação. Quarto, não existem, assim, modelos adequados para a orientar o pesquisador que deseja testar hipóteses relacionadas com o modo pelo qual se processa a informação nas organizações. Quinto, os teóricos das empresas poderiam tentar ampliar os modelos de comunicação interpessoal diádica para incluir todos os aspectos estruturais, ambientais, de limite de tempo e outros da organização, que não podem ser ignorados.

Em continuidade ao seu plano de trabalho, Porter e Roberts passam, então, a examinar o contexto organizacional das interações comunicativas, ou seja, os fatores organizacionais que afetam a estrutura, o processo e as conseqüências dos atos de comunicação. Inicialmente, abordam a natureza das organizações e suas relações com a comunicação, apontando as características que têm relevância para a comunicação: composição social, orientação para o estabelecimento de metas, as funções diferenciais, os sistemas de coordenação e a continuidade através do tempo. A seguir, analisam a natureza dos sistemas de comunicação e suas relações com as organizações, considerando dois aspectos: os estruturais e os do processamento da informação.

16 O terceiro ponto estudado pelos autores, no tocante ainda ao contexto organizacional, refere-se à configuração da organização como um todo. Eles apontam que, como a maior parte das pesquisas tem abordado aspectos limitados das organizações, são raros os estudos disponíveis sobre os efeitos do tamanho ou formato do todo organizacional sobre a comunicação. Eles indicam ainda as seguintes variáveis como importantes: diferenças institucionais, efeitos tecnológicos, efeitos do tamanho, formato (pirâmide hierárquica) e estruturas de controle (autoridade).

O quarto ponto focado refere-se à dimensão vertical, ou seja, aos efeitos hierárquicos. Dentro deste tópico foram examinadas três variáveis principais: a) o papel do *status* e do poder — em geral, o *status* é entendido como a importância relativa de uma posição e o poder como a habilidade relativa para controlar ou influenciar outras pessoas e acontecimentos; b) o fluxo da comunicação através de mais do que dois níveis organizacionais — a maior parte dos estudos dos aspectos hierárquicos da comunicação tem focado a natureza das interações entre superior e subordinado; c) comunicação entre superior e subordinado — foi o aspecto da dimensão vertical que mereceu maior atenção dos pesquisadores, cujos estudos proporcionaram dados reveladores sobre quatro questões principais: quantidade, efetividade ou qualidade, precisão ou exatidão, e a natureza das reações dos indivíduos envolvidos.

O ponto visto a seguir envolve a dimensão lateral, cuja importância foi demonstrada por diversos pes-

quisadores. Como Porter (1974) indicou, a comunicação horizontal admite três formas de interação: a) a que ocorre entre iguais dentro dos grupos de trabalho; b) as que envolvem membros de unidades diferentes; c) as interações entre linha e assessoria. Finalmente, o sexto e último ponto analisado relativo ao contexto organizacional diz respeito à dimensão grupal, isto é, à comunicação no interior das subunidades. O enfoque aqui é sobre os resultados e implicações dos estudos de laboratórios sobre redes de comunicação em pequenos grupos.

Para finalizar a sua revisão propriamente dita, Porter e Roberts tecem algumas considerações metodológicas sobre os estudos de comunicação, após sumariarem as 22 pesquisas de campo mais importantes, realizadas antes de 1972. Eles apontam que: a) apenas uma variedade bem limitada de organizações tem sido pesquisada; b) tipicamente, os estudos utilizam uns poucos indivíduos de um certo número de organizações, mas sem analisar os dados por tipos e características das organizações; c) os sujeitos estudados são predominantemente gerentes e profissionais, ao invés de empregados comuns; d) diferentes métodos para coleta de dados têm sido utilizados; e) os dados disponíveis nos estudos de campo de comunicação organizacional são predominantemente factuais, e não primariamente de caráter atitudinal; f) na amostra dos 22 estudos considerados apenas cinco formularam hipóteses explícitas antes de coletar os dados, enquanto os 17 restantes são na verdade trabalhos “exploratórios”.

Os autores, baseados em sua revisão, concluem então que: a) não existem teorias ou sistemas conceituais compreensivos nem profundamente adequados para explicar a natureza da comunicação em organizações; b) as descobertas da pesquisa em psicologia social, relativas à comunicação interpessoal e à mudança de atitude são de uso apenas limitado para quem se preocupa com a comunicação organizacional; c) os estudos de laboratório sobre redes de comunicação parecem já ultrapassados, com pouca coisa realmente nova ou interessante surgindo daí nos últimos anos; d) as pesquisas sobre comunicação nos ambientes organizacionais reais, realizadas até agora, não parecem ter penetrado no âmago dos problemas de comunicação organizacional; e) é necessário que abordagens metodológicas mais variadas e inovadoras surjam no estudo da comunicação organizacional, pois do contrário este campo corre o risco de se tornar estéril e improdutivo; f) a comunicação representa uma área subteorizada e subpesquisada que oferece excelentes oportunidades para futuras contribuições ao crescente corpo de conhecimentos sobre o comportamento em organizações.

5. A SÍNTESE HISTÓRICA DE RICHETTO

A revisão de Richetto (1977) está estruturada em três partes: na primeira há uma síntese histórica que começa nos anos 20 e vai até as tendências observadas no princípio dos anos 70; depois ele apresenta um le-

vantamento dos principais temas correntes até 1976; e, por último, um sumário contendo a série de falhas da pesquisa na área, mais freqüentemente citadas, e considerações sobre as potencialidades da “ICA communication audit” como uma possível solução. Nos parágrafos que se seguem vamos abordar os principais aspectos dessas colocações.

O início do levantamento histórico nos anos 20 — levando em consideração que em 210 a.C. Petronius Arbiter, um legionário romano, já tecia comentários sobre métodos de organização e reorganização — é, segundo Richetto, inteiramente arbitrário. Não obstante, em termos de estímulo à pesquisa voltada especificamente para se aprender mais acerca do comportamento de comunicação nas organizações formais, acha-se na década de 20 o ponto de partida mais claro.

Foi nessa época que as idéias de Dale Carnegie (“como conquistar amigos e influenciar pessoas”) teriam influenciado vivamente os administradores americanos, ligando-lhes nas mentes as noções de “habilidades de comunicação” e “efetividade gerencial”. Foi também nessa época que foram realizados os célebres “estudos de Hawthorne” que estimularam as primeiras pesquisas sobre os problemas de comunicação dos empregados. O livro *The Human problems of industrial civilizations*, de Elton Mayo (1933), é, assim, um clássico da área.

Na década de 30 salientam-se as influências produzidas pelas idéias de Chester Barnard. A partir de colocações feitas por Mary Parker Follet, Barnard estudou a comunicação em sua própria organização (The New Jersey Bell Telephone Company), chegando a concluir que a primeira função de um executivo seria desenvolver e manter um sistema de comunicação. Drucker (1974) — diz o autor — credita a Follet e Barnard os méritos do pioneirismo no estudo de comunicação em tomada de decisões e o desenvolvimento de teorias para elucidar o relacionamento entre as organizações formais e informais. “The functions of the executive”, de Barnard (1938), seria, também, outro clássico da literatura de comunicação organizacional.

A década de 40 foi chamada de “A Era da Informação” (Dover, 1959), em termos da atividade de comunicação organizacional. Com a economia americana impulsionada pelo esforço de guerra e sob a influência da noção segundo a qual “empregados informados são empregados produtivos”, houve um crescimento na utilização das técnicas de relações públicas e o surgimento do movimento das relações humanas.

Os anos 50 foram chamados de “era da Interpretação e Persuasão” (Dover, 1959) e neles as pesquisas de laboratório e de campo tiveram um impulso decisivo. As redes de comunicação começaram a ser dissecadas, surgindo os trabalhos de Leavitt (1951) e de Bavelas e Barrett (1951) sobre os efeitos das redes de comunicação simuladas nos fluxos da informação.

Leavitt e Miller (1951) conduziram sua clássica pesquisa sobre os efeitos da realimentação (*feedback*) no desempenho da tarefa; o grupo da Purdue University desencadeou os estudos sobre clima organizacional; Davis (1953) criou a chamada técnica da “ECCO Analysis” para estudar as redes de comunicação informal; Odiorne (1954) empregou pela primeira vez o termo “communication audit”.

A década de 60 apresentou uma atividade ainda maior no campo da comunicação organizacional, com muitos dos estudos dos anos anteriores continuando e com a passagem da pesquisa, dos laboratórios para o campo, para o interior de organizações reais e operantes. Foram feitas várias tentativas para o desenvolvimento de taxonomias com os termos “ascendente”, “descendente” e “horizontal”, sendo muito usados nas descrições de métodos e descobertas das pesquisas. A sofisticação na análise das redes alcançou seus níveis mais altos com a introdução do uso de técnicas computacionais e gráficos avançados. Com os trabalhos de Thayer (1967) e Guetzkow (1965) apareceram as primeiras tentativas para integrar os resultados da pesquisa e criar uma teoria de comunicação organizacional.

Os primeiros anos da década de 70 são marcados pelo interesse dos pesquisadores nas três maiores correntes da área; estudos de clima, de fluxo de informação e de conteúdo das mensagens. Continuam as tentativas de integrar e sintetizar os achados da pesquisa. Cresce o papel da estrutura organizacional nos estudos de comunicação e fluxo de informações nas organizações formais. Diz-se que a característica principal da comunicação organizacional é que ela ocorre em ambientes altamente estruturados.

Até 1976 as principais pesquisas em desenvolvimento abrangeram as áreas tradicionais, como a comunicação recíproca (diádica), interpessoal, homem-máquina e redes de informação. Começaram também a receber a atenção dos estudiosos das áreas novas como a do comportamento comunicativo das mulheres e das minorias raciais, o relacionamento comunicativo entre superior-subordinado, os efeitos do treinamento de comunicação, o *feed-back* nos sistemas de comunicação organizacional e a comunicação interorganizacional.

Richetto aponta como principais falhas na pesquisa de comunicação organizacional: a) uso de metodologias não apropriadas na pesquisa das organizações operantes; b) as abordagens particulares utilizadas tornam praticamente impossível comparações entre as organizações estudadas; c) amostras pequenas, e provavelmente não representativas; d) inexistência de um banco de dados à disposição dos pesquisadores; e) exemplos de comportamento comunicativo real limitado; f) medições estáticas e não dinâmicas; g) poucas pesquisas destinadas a determinar o papel da comunicação *performance* organizacional. Finalmente, ele conclui defendendo a auditoria de comunicação da ICA como um caminho promissor para os

destinos da comunicação organizacional, posto que este instrumento poderá fornecer: a) meios para uma múltipla obtenção de dados; b) padronização dos procedimentos de coleta; c) desenvolvimento de manutenção de um grande banco de dados; d) elaboração de uma coleção de incidentes críticos referentes à efetividade organizacional; e) determinação de uma linha-base para condução de análises de séries temporais; f) aumento da validade preditiva dos instrumentos usados no estudo da relação entre o processo de comunicação organizacional e o desempenho da organização.

6. MÉTODOS DE PESQUISA, SEGUNDO DENNIS, GOLDBER E YATES

Num longo e criterioso trabalho, Dennis, Goldhaber e Yates (1978) apresentam uma inteligente representação de um sistema de pesquisa no qual nove faixas, representando nove categorias metodológicas, permitem descrever e avaliar os diversos métodos de pesquisa usados no estudo da comunicação organizacional, fazendo sobre cada um desses aspectos um desenvolvimento histórico, uma avaliação e recomendações.

O primeiro item refere-se ao ambiente da pesquisa (laboratório *versus* campo) e, nesse aspecto, os autores consideram não haver propriamente uma oposição entre laboratório e campo, mas uma espécie de *continuum* que vai desde a pesquisa de campo relativamente pura à pesquisa de laboratório, também relativamente pura. O que diferencia uma da outra é, possivelmente, a presença ou ausência de controles pelo pesquisador, em combinação com a percepção maior ou menor que os sujeitos investigados têm do que se passa. Não o local, mas o grau de rigor é que faz a distinção.

Vista a questão por esse ângulo, Dennis e seus colegas tecem então as suas considerações principais. Da amostra tomada, representativa das pesquisas em comunicação organizacional realizadas desde 1948, apenas 30% foram feitas em laboratório. Assim a preponderância é para as pesquisas de campo que, no entanto, podem, na melhor das hipóteses, ser consideradas como semi-experimentais. Após a introdução da entrevista como um artifício para coleta de dados, a pesquisa de campo assistiu ao surgimento dos instrumentos analíticos do *survey*, da observação e do conteúdo.

O patrocínio da pesquisa é, em certos casos, fator de resultados "enviesados". A obrigação de produzir primeiro resultados úteis para o sistema-cliente e, depois, para a comunidade científica, pode favorecer a aceitação de critérios e procedimentos pouco rigorosos. O estudo da comunicação organizacional tem também sofrido com a produção de demasiados instrumentos e questionários superpostos, que se propõem a medir os mesmos fenômenos de comunicação.

O segundo item abordado concerne à natureza do projeto de pesquisa: descritivo ou preditivo. Os autores afirmam que 73% dos estudos revisados usaram projetos descritivos, o que é compreensível levando-se em conta que a maioria dessas pesquisas foram custeadas por empresas interessadas em resultados imediatos e não no desenvolvimento teórico e científico *per se*. O que os pesquisadores de comunicação organizacional precisam entender é que um projeto de pesquisa preditiva não é uma simples coleta de dados que se processa, analisa estatisticamente e se relaciona, depois, com determinada medida. Ela sugere, de fato, que o rigor da manipulação experimental, com controles adequados, é usado para prever o comportamento dos fenômenos da comunicação organizacional, enquanto explica outras fontes de variação que influenciam os fenômenos sob estudo.

O terceiro item refere-se ao reconhecimento do fator tempo. A vida da organização é progressiva e contínua e, por isso, o tempo é um fator de peso no seu planejamento e orçamentação, determinando as condições para o desenvolvimento, manutenção e alocação de recursos humanos, materiais e financeiros. Segundo Scott (1965), o tempo tem duas dimensões importantes para a pesquisa: pode-se referir ao período em que o cientista se mantém no ambiente de estudo para colher os dados; pode-se referir ao período total da pesquisa, isto é, durante quanto tempo o cientista interveio no ambiente da investigação.

A consideração do tempo como fator relevante na pesquisa da comunicação organizacional parece, historicamente, ter sido ditada mais pelas conveniências das exigências do método de pesquisa, e menos pela estrutura do problema sob estudo. É claro, porém, que algumas variáveis de comunicação são de "tempo limitado" e outras de "tempo livre". A estrutura de tempo dentro da qual os indivíduos devem desempenhar suas tarefas varia de uma situação para outra. Portanto, em termos metodológicos, os estudiosos da comunicação devem usar, com mais frequência, projetos múltiplos de medição repetida e escalonados no tempo. Devem introduzir o tempo como uma variável independente ou dependente.

No quarto item os autores examinam a questão relativa à estrutura da amostra. O tamanho e a constituição das amostras têm variado bastante nos últimos 30 anos. Nos anos 50, por exemplo, a maioria das pesquisas utilizou amostras com aproximadamente 100 indivíduos. Mas esse número cresceu, de sorte que, nos anos 70 os estudos já se vêm utilizando de amostras bem maiores (300 ou mais pessoas) e com a tendência para estudar organizações inteiras. Embora a amostra seja um fator crítico na realização de qualquer plano de pesquisa, não tem havido relatórios sistemáticos a respeito das características das amostras nem dos procedimentos para obtê-las. É recomendável que os pesquisadores da comunicação organizacional levem em conta o estudo da organização inteira, ou, pelo menos, de subunidades completas, devendo sempre mencionar o tamanho da amostra, o plano e o método usados para obtê-la, a mar-

gem de erro e o nível de confiabilidade, as razões para a seleção daquela amostra particular, sua natureza demográfica e os pontos de semelhança e contraste com outras amostras de pesquisas relacionadas.

No quinto item é analisada a base dos dados: comportamentais *versus* não-comportamentais. Para os autores, comportamental se refere aos atos observáveis e verificáveis, enquanto não-comportamental denota qualquer descrição de uma experiência de comunicação humana que não é observável e verificável através de nenhuma prática metodologicamente válida. Vistos dessa maneira, 70% dos estudos revisados valeram-se de dados de base não-comportamental. Tentativas para determinar em que medida os dados obtidos de medições não-comportamentais se correlacionam com dados de base comportamental estão totalmente ausentes no estudo da comunicação organizacional. É muito difícil medir com precisão os comportamentos individuais nos ambientes das organizações complexas e, ainda mais, os comportamentos dos grupos. O laboratório continua a ser o ambiente mais propício para isso. Na medida em que isso fosse factível e prático, os pesquisadores deveriam colher dados tanto comportamentais quanto não-comportamentais dentro do mesmo projeto global de pesquisa.

Os procedimentos de coleta de dados são focalizados no sexto item. Quase todos os pesquisadores da comunicação organizacional têm reunido dados usando questionários de *survey*, entrevistas, técnicas de observação ou análises de conteúdo. Cerca de 75% dos estudos revistos usaram questionários de *survey* para medir sentimentos, avaliações perceptivas e relatos sobre experiências de comunicação dos respondentes. As entrevistas têm sido aplicadas junto com ou em seguida ao emprego de um instrumento de *survey*. O sistema da Auditoria de Comunicação da ICA consiste numa entrevista com dois entrevistadores: um para conduzir a entrevista e outro para tomar notas.

As técnicas de observação envolvem a percepção e o registro de experiências de comunicação de si mesmo ou de outrem. As técnicas de análise de conteúdo têm sido usadas para examinar o conteúdo e a manipulação de mensagens, como por exemplo as matérias de um jornal, manuais de serviço etc. Todos os quatro métodos examinados têm vantagens e desvantagens, porém o maior problema com referência a eles é a falta de acordo sobre um conjunto de padrões e regras para a sua aplicação. Os pesquisadores de comunicação organizacional devem utilizar todos os recursos necessários para garantir a validade e a confiabilidade de seus instrumentos.

O sétimo item refere-se ao dilema: análise quantitativa *versus* análise qualitativa. O desenvolvimento do uso das análises de medições quantitativas na pesquisa de comunicação organizacional acompanhou o crescente uso dos modelos matemáticos em todas as ciências sociais. Começando com o uso de contagens de índices aglutinados, a pesquisa hoje se utiliza de

técnicas correlativas e regressivas, bem como de modelos multivariados. Na verdade, a distinção entre técnicas analíticas de dados quantitativos e qualitativos tornou-se difícil após o advento do computador. Frequentemente, procedimentos estatísticos têm sido utilizados de forma incorreta, com flagrante violação dos pressupostos em que se baseiam. O principal remédio para esses erros está na educação, atualização e controle de seus utilizadores.

No esquema de Dennis e seus associados, o oitavo item diz respeito às contingências externas. O termo contingências denota os acontecimentos passíveis de ocorrer em dada situação organizacional, independentemente de planejamento, e elas podem ser de dois tipos: internas — próprias da organização, e externas — advindas do ambiente exterior. Cerca de 50% das pesquisas revistas colheram dados primordialmente relacionados a contingências sobre a percepção, atitudes e comportamentos de comunicação. A ausência de relacionamentos contingenciais hipotéticos na pesquisa de comunicação organizacional indica negligência quanto a esse aspecto. As descobertas recentes de Wiio (1976) e de Goldhaber (1977) demonstram a viabilidade da teoria da contingência para os pesquisadores de comunicação. Assim, deveriam ser mensuradas as contingências internas — a estrutura de organização; os seus produtos finais; os aspectos demográficos de pessoal; os aspectos espaço-temporais das atividades; as tradições — bem como as contingências externas — economia externa; a tecnologia disponível; a legislação pertinente; as circunstâncias sócio-político-culturais; o ambiente exterior.

Finalmente, o nono e último item versa sobre os critérios do tipo de resultado. Os critérios podem ser internos ou externos. Os primeiros referem-se às medidas dependentes criadas pelos pesquisadores e que apenas operam dentro do realismo da própria pesquisa. Os critérios externos representam as medições objetivas, que se apóiam nas organizações para avaliar outros fenômenos do desempenho organizacional e/ou comunicativo. Isto posto, cerca de 65% das pesquisas revistas empregaram, pelo menos, uma medida de critério interno; 5% da literatura vista citou o uso de, pelo menos, um critério externo; e 30% dos estudos revistos não usaram qualquer medida de critério interno e externo. Existe, portanto, uma subutilização dos critérios externos relevantes para a organização. Os “especialistas” e pesquisadores que compartilham da noção de que a comunicação “efetiva” é algo importante e valioso para as organizações devem, então, mostrar como os melhoramentos no funcionamento da comunicação redundarão em benefícios mensuráveis para a organização globalmente vista. É preciso uma utilização maior de critérios externos nos projetos de pesquisa de comunicação organizacional, ou pelo menos, de critérios internos correlacionados com outros externos.

Concluindo a sua revisão, Dennis e seus associados observam que: a) é preciso realizar mais pesquisas de laboratório, transferindo e aplicando depois estas

pesquisas para o campo; b) projetos experimentais mais autênticos devem ser usados; c) o tempo deve ser considerado uma variável significativa; d) devem ser usadas unidades de amostra organizacional significativas, com cálculos de potência para determinar a sua força; e) é necessário retificar os erros de perspectiva produzidos por dados não-comportamentais; f) o uso de procedimentos múltiplos e de instrumentos já existentes deveria substituir a atual tendência para elaborar novas técnicas para cada procedimento convencional; g) maior rigor e controle deve ser aplicado nas análises tanto quantitativas quanto qualitativas dos dados; h) o relato dos estudos deveriam incluir uma descrição de como os dados obtidos interagiram com outros resultados encontrados durante a intervenção da pesquisa; i) é fundamental provar que o comportamento e as percepções de comunicação realmente predizem alguma variância significativa no desempenho humano e organizacional.

7. A ANÁLISE IDEOLÓGICA DE REDDING

Na introdução de seu trabalho, Redding (1979) afirma que é pequeno o nosso conhecimento sobre a comunicação organizacional porque os estudiosos do assunto falharam nas tentativas de construir uma teoria científica aceitável. Na verdade, o campo parece caracterizar-se por um grande número de iniciativas que podem ser chamadas de “teorias”. O que ele, no entanto, pretende demonstrar é que em face da inflação de “teorias” na comunicação organizacional estas poderão ser melhor entendidas se consideradas como derivadas de certas ideologias.

Inicialmente ele examina quais as categorias a serem ponderadas na construção das teorias da comunicação organizacional. Podemos ter grandes ou pequenas teorias. O autor coteja as duas posições, criticando estudiosos com Thayer, Dance, Grunig, Porter e Roberts, Richetto etc., que advogam a necessidade de uma grande teoria, uma que explique todos os fenômenos rotulados como “comunicação organizacional”. Sua recomendação é para que os pesquisadores se movimentem no sentido de gerar teorias integradoras, mas com a expectativa de que cada uma delas será apropriada apenas para uma limitada área de influência.

A seguir Redding examina a questão dos critérios qualitativos para “boas” teorias. Ele afirma que o número tão expressivo de trabalho sobre construção e crítica de teorias, mesmo restringindo-se ao campo específico da comunicação organizacional, torna impossível tratar de todos em um só artigo. Ele menciona então os trabalhos de Smith (1972), Hawes (1973), (1975), O’Keefe (1975), Miller (1976), Frenzt e Farrell (1976), Delia (1976, 1977), Benson e Pearce (1977), Cushman e Pearce (1977), Cronem e Davis (1978), Miller (1978) e Bochner (1978). Segundo ele, é perda de tempo imaginar que exista em algum lugar “lá fora” um conjunto uno e garantido de critérios, através do qual a teoria científica sobre o comportamento humano e social possa ser construída.

A falta de consenso sobre um conjunto uno de critérios invulneráveis para a construção de teorias deveria, então, levar o estudioso da comunicação organizacional a considerar as seguintes proposições: a) embora não haja um consenso para justificar a aceitação automática de qualquer racionalidade para a construção de teorias, há um consenso negativo refletido na rejeição do positivismo lógico; b) a falta de consenso não deveria proporcionar uma “muleta” para os que tudo aceitam; c) especialmente para um campo tal como o da comunicação organizacional os pesquisadores deveriam ser receptivos a uma visão pluralizada das estruturas teóricas.

De acordo com Cushman e Pearce (1977), as teorias devem satisfazer inteiramente a dois critérios básicos: a generalidade e a necessidade. Há duas espécies de generalizações: a sintática (tudo ou nada *versus* a qualificada ou probabilística) e a do domínio (classe de fenômenos abrangidos); e há três categorias de necessidades: a nômica (compreendendo relacionamentos causais e determinísticos), a lógica (referida à consistência interna) e a prática (a que depende da força normativa que leva um ator a desempenhar uma dada atividade de um modo específico). Assim, a perspectiva das leis se baseia na necessidade nômica, os sistemas na necessidade lógica e as regras na necessidade prática.

Portanto, a conceituação das organizações como sistemas (habitualmente “abertos”), cujos componentes são comportamentos e relacionamentos baseados no conceito de “papel”, é vista por muitos teóricos da organização como axiomático. No entanto, o fato de Katz e Kahn terem incluído a perspectiva de papéis num quadro sistêmico demonstra que os tipos de necessidade não estão limitados a teorias que representem qualquer paradigma uno (leis, sistemas e regras), pois, por definição, o “papel” é um meio de descrever ou explicar o comportamento humano em termos de “expectativas” e as expectativas de papel são análogas às regras.

Na segunda seção de seu trabalho, Redding conceitua a ideologia como um rótulo para abrigar reações contidas em pensamentos como, por exemplo, “clima de opinião”, “maneiras de ver o mundo”, “sistemas de crença” etc. Segundo ele, três aspectos de vem ser ressaltados: a) os vários componentes de uma ideologia assim conceituada não precisam ser membros de um sistema de consistência interna rígida; b) é perfeitamente possível a qualquer pessoa aderir a mais de uma ideologia não excludente; c) o termo aqui abrange tanto os elementos “conscientes” (explícitos) quanto os “inconscientes” (subentendidos) presentes num conjunto de itens. O teórico da comunicação organizacional trabalha sob a influência de poderosas demandas e constrangimentos ditados por uma ou mais ideologias.

Desde o seu surgimento, os estudiosos da comunicação organizacional vêm “adotando” conceitos e variáveis de áreas acadêmicas vizinhas com a psicologia social, a psicologia organizacional, a sociologia e

as ciências administrativas. O problema é que a importação de conceitos implica, também, na importação de ideologias. No entanto, é comum os pesquisadores da comunicação organizacional não demonstrarem estar considerando as origens e implicações ideológicas contidas em suas variáveis e hipóteses.

A seguir Redding apresenta um esquema de trabalho para realizar análises ideológicas no campo da comunicação organizacional, fruto de contribuições retiradas do estudo da literatura conceitual e empírica e de algumas investigações pessoais ainda não-publicadas. O esquema inclui os seguintes elementos: a) ideologias do próprio pesquisador; b) ideologias dos indivíduos alvo da pesquisa; c) pressupostos primitivos; d) valores básicos; e) premissas gerenciais; f) diretrizes instrumentais.

Na terceira seção de sua revisão, Redding se propõe a fazer uma classificação arbitrária de diversas perspectivas sob três rubricas. A primeira rubrica é a da "teoria fundamentada". Nela o autor enfoca a discussão a respeito das fontes de onde os teóricos tiram as idéias originais que, mais tarde, convertem em teorias, ou seja, o famoso problema da descoberta *versus* a verificação. Para a solução desse impasse, Glaser e Strauss (1967) propõem uma metodologia específica, que usa, como ponto de partida, dados qualitativos, a qual denominaram de "teoria fundamentada". A teoria fundamentada pode ser resumida como a permissão para que unidades e categorias "emergentes" sejam sugeridas ao investigador como resultado de profunda imersão em eventos de primeira ordem, dinâmicos e da vida real.

A segunda rubrica toma em consideração os sistemas, a cibernética e as redes. Redding revela que, tomadas em conjunto, essa rubrica com a que vem em seguida (perspectiva humanista), representam cerca de 90% de toda a pesquisa publicada no campo de comunicação organizacional. A verdadeira razão pela qual sistemas, cibernética e redes foram colocados no mesmo grupo reflete uma questão muito debatida: o que é, exatamente, a teoria dos sistemas? Há muita controvérsia sobre até que ponto a teoria dos sistemas está associada com a cibernética e com a teoria de informação.

A terceira e última rubrica trata da perspectivas humanísticas. Sob a denominação de "humanismo" estão compreendidos todos os referentes que têm como premissas básicas: relações humanas, administração de recursos humanos e potencial humano. O impacto do pensamento humanístico sobre a teoria das organizações mais recente, especialmente sobre a teoria da comunicação falada, tem sido decisivo e insinuante. Nord e Durand (1978) articularam uma série de premissas sobre a administração de recursos humanos que podem ser tomadas como paradigmáticas da perspectiva humanística no contexto da comunicação organizacional.

Finalmente, para concluir a revisão sob exame, Redding coloca algumas perguntas bem abrangentes:

1. Como encararemos as abordagens dimensional-analíticas para o "clima de comunicação organizacional", tipicamente humanistas, à luz das questões levantadas? 2. Como levar em conta argumentos com a finalidade de provar que as organizações estruturadas e burocratizadas são correlatos necessários de valores humanos tais como "justiça" e liberdade? 3. Até que ponto são importantes os postulados da teoria da administração humanística relacionados aos tipos de comunicação organizacional rotulados de "group think"? Como é que a teoria humanística levaria em conta as conseqüências de um possível mundo com limites para o crescimento?

8. A PERSPECTIVA DE CARNEY

Este autor fundamenta o seu trabalho na premissa de que é o consenso entre os pesquisadores de um determinado assunto que nos dá a medida da significação desse assunto. Assim, leva a efeito o exame crítico de diversos autores. Inicialmente, ele traça um breve histórico do desenvolvimento do campo de estudo da comunicação organizacional, cujas origens estão na teoria científica da administração, em sua preocupação com a comunicação descendente efetiva e a criação de um enfoque voltado para o pessoal, centrado no trabalho e orientado para a tarefa (Taylor, 1911). O trabalho de Mayo (1933) deu origem ao movimento das "relações humanas" no qual o interesse passou a ser a comunicação interpessoal e a integridade grupal.

Depois veio a abordagem dos sistemas sociais e, com ela, as tentativas para ajustar os estudos de comunicação a algum tipo de quadro teórico unificado. As organizações passaram a ser conceituadas como sistemas abertos em ambientes de mutação constante. A partir dessa época (anos 60), a comunicação passou a ser vista como uma força modeladora independente, extremamente importante para o funcionamento das organizações. As atuais definições de comunicação organizacional repousam, principalmente, em dois corpos de pesquisa: a) estudo da comunicação real e interpessoal (verbal e não-verbal); b) estudos administrativos — comportamento organizacional, comunicações administrativas e futurismo.

Carney estabeleceu sete áreas principais a partir da totalidade de tópicos cobertos pelos sete trabalhos que analisou, verificando a seguir a presença ou ausência de um determinado tópico em cada uma das obras estudadas. Sobre o primeiro trabalho analisado, de Goldhaber, ele afirma que esse autor tentou escrever um livro sobre o comportamento de comunicação nos mais complexos tipos de organização. Ele pronunciou a direção dos desenvolvimentos teóricos, como no caso da auditoria de comunicação.

Quanto ao segundo trabalho revisto, de Koehler e outros, ele propõe que a sua finalidade principal é examinar os principais problemas teóricos e conceituais bem como os pressupostos da comunicação or-

ganizacional. No entanto, a abordagem geral da obra é, de fato, sobre o comportamento organizacional com pouquíssimas referências a descobertas específicas de comunicação para apoiá-lo. O trabalho examinado a seguir, de Baird, é um bom exemplo das virtudes e fraquezas da abordagem levada a efeito por uma pessoa sozinha: o estilo é uniforme e há um mínimo de redundância, porém a amplitude e a profundidade ficam diminuídas. O enfoque nesta obra é sobre comunicação intrapessoal, interpessoal e grupal, vistas sob o ponto de vista sistêmico. O objetivo do autor é oferecer sugestões para o decréscimo dos custos da comunicação.

O quarto estudo refere-se à obra de Tortoriello e sua equipe. Segundo Carney, este trabalho parece ter sido escrito às pressas, pois além da falta de rigor na composição, há também algumas superposições. O objetivo dos autores foi apresentar as abordagens da teoria e da prática organizacionais usando estudos de caso e acrescentando ao final de cada capítulo alguns exercícios bem engenhosos. No trabalho visto a seguir, de Rogers e Rogers, os autores procuraram sintetizar os diversos estudos especializados de comunicação, desenvolver a temática da inovação nas organizações do ponto de vista das comunicações e proporcionar um quadro de referência culturalmente cruzado. Eles fizeram a primeira tentativa real de manipular o tema da “organização inserida no ambiente” ao desenvolver o conceito de “cosmopolitas”. O tratamento dado à sobrecarga de comunicação desloca a discussão para um nível novo e foram eles que estabeleceram firmemente o conceito de rede.

22

A obra produzida pela equipe de Farace, que constitui o sexto trabalho examinado, faz progredir um pouco mais o campo da comunicação organizacional. O seu principal objetivo foi proporcionar um quadro teórico para a compreensão do processo organizacional a níveis sistêmicos diferentes. Seu desejo de oferecer um mapa, enfocando a comunicação como um processo de intercâmbio de mensagens foi amplamente satisfeito; deles não tiveram êxito foi na tentativa de apresentar estratégias com as quais os administradores possam controlar as comunicações das suas organizações.

Finalmente, o último trabalho analisado, de Johnson, constitui um livro confuso e de difícil leitura, segundo Carney. Três são os aspectos mais problemáticos desse texto: a) há um abuso de palavras com sentido especial, criada pela própria autora; b) a autora não parece estar familiarizada com as teses que defende; c) Johnson é uma estudiosa que acredita ser a “fala” sumamente importante nas organizações. O objetivo da obra é saudável: explorar as organizações de uma perspectiva simbólica, enfocando o funcionamento dos processos organizacionais para criar um consenso a respeito dos significados e expectativas.

Ao encerrar sua revisão, Carney afirma que “a distância percorrida pela comunicação organizacional desde 1974 é uma clara evidência da importância atri-

buida ao campo, não obstante esse rápido desenvolvimento tenha ocorrido a determinado custo”. Este custo diz respeito à compulsão dos pesquisadores de comunicação organizacional para quantificação, uma vez que têm necessidades de provar seu “profissionalismo” e utilidade do seu trabalho para a tecnoburocracia que os patrocina. E por último, ele diz que do ponto de vista de um expectador neutro, a comunicação organizacional pode ser vista a partir do movimento da “nova consciência”, que compreende pelo menos uma das seguintes inquietações: a) preocupação ecológica; b) orientação futurista; c) saúde holística; d) psicologia transpessoal.

9. TEORIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em termos de definição teórica da comunicação organizacional, os estudos aqui revistos demonstram claramente duas coisas principais. A primeira delas é que não existe ainda, quer em termos de grande teoria, quer de pequenas teorias, um conceito firmado sobre o campo. E a segunda é que os esforços para formulação desse conceito são escassos, considerando-se o volume de pesquisas realizadas em quatro décadas. Essa constatação está explícita em praticamente todos os autores vistos.

Essa falta de consenso tem sua origem, ao que parece, no fato de serem, tanto a comunicação quanto a organização, campos teoricamente indefinidos. Mas esse problema ocorre, segundo Redding, com todas as ciências comportamentais — especialmente com a sociologia e a psicologia — e possivelmente advém, com lembra Kaplan, “do fato de o cientista e seu objeto de estudo participarem da humanidade ou, melhor, de uma comunhão mais rica e mais específica a que se refere a abstração humanidade” (1975, p. 141).

No que tange à comunicação, o problema foi agudamente abordado por Porter e Roberts ao examinarem os trabalhos de Dance e de Schramm. O primeiro concluiu, após um levantamento no qual descobriu 95 definições de comunicação, reduzidas depois a menos de 15 por meio de análise de conteúdo, que “é difícil dizer se a comunicação é superdefinida ou subdefinida, mas suas definições levam os pesquisadores a direções diferentes e algumas vezes contraditórias”.

Aliás, isto parece ser consequência de que a comunicação “constitui uma das encruzilhadas mais ativas no estudo do comportamento humano. (...) A teoria e pesquisa de comunicação têm atraído, por isso, o interesse de psicólogos, sociólogos, cientistas políticos, economistas, matemáticos, historiadores e linguistas, e, de todos esses setores e de muitos outros, têm surgido contribuições para a compreensão desse assunto” (Schramm, 1964, p. 9-10). Como a comunicação não constitui, em tese, o interesse primário de nenhum desses “contribuintes”, compreende-se a atitude de Thayer em mencionar uma série de “disci-

plinas tributárias”, antes de propor a sua própria teoria.

Quanto à organização, este conceito diverge tanto quanto são as abordagens a respeito, embora, aparentemente, a situação aqui não seja tão caótica. Conforme classificação feita por Porter e Roberts (1976), há no mínimo quatro categorias de pesquisadores nessa área: os estruturalistas, os alinhados em relações humanas, os voltados para a decisão comportamental e os engajados no “processo” ou “sistema”. Assim, ao se examinar as definições de organização dadas por diversos teóricos, quatro ou cinco características emergem como fundamentais. Nem todos os teóricos incluem todas as quatro ou cinco, mas a maioria é citada por quase todos.

A comunicação organizacional carece ainda de uma herança intelectual, ou seja, um acervo de autores considerados clássicos a cujas obras o pesquisador recorre sempre e nas quais descobre, invariavelmente, coisas novas sobre que meditar. Por isso então é que vemos remissões tão díspares como, por exemplo, Thayer se reportando ao interesse demonstrado por Confúcio “pelos condições de autoridade na formulação de ordens dentro de uma organização”, ou Richetto citando palavras escritas em 210 a.C. pelo legionário Petronius Arbiter sobre a relação entre o treinamento e a organização do exército romano. Enquanto isso, Carney afirma que o fundador da disciplina foi Taylor, ao passo que em outros estudos recentes surge o nome de Barnard como o seu mais aceito inspirador.

Em termos de soluções para esse impasse, parece que a dificuldade maior reside na tendência generalizada para a grande teoria, isto é, uma que explique todos os fenômenos compreendidos sob o título de “comunicação organizacional”, conforme está textualmente dito por Thayer (1973, p. 129), e Porter e Roberts (1976, p. 1584), bem como sugerido por Richetto (1977, p. 343). Baseado principalmente na falta de unanimidade quanto a um conjunto de critérios válidos sobre a construção de teorias, Redding (1979) praticamente elimina a possibilidade da grande teoria e propõe, ao invés, que especialmente para um campo como a comunicação organizacional, que por definição está sujeito a compreender relações desusadamente complexas e lábeis, os pesquisadores devem estar abertos a uma “visão pluralista” das estruturas teóricas. Ou seja, para certos propósitos, um tipo de teoria menos tradicional pode ser a mais produtiva; para outros, uma teoria talvez mais convencional ou determinística pode ser útil.

Conclui-se pois, da literatura examinada, que a comunicação organizacional é um campo onde o aspecto teórico tem sido caracterizado pela abundância de teorias incipientes, ou prototeorias, conforme quer Redding, que até o momento não conseguiram se transformar num corpo sólido de teorias de médio ou de longo alcance, mais ou menos gerais, cuidadosamente articuladas e filosoficamente bem fundamentadas.

10. A PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCLUSÕES

Evidentemente, foi apenas por uma questão de sistematização que separamos a pesquisa da teoria, uma vez que elas são, de fato, inseparáveis. Da leitura dos trabalhos aqui examinados, surge a constatação da riqueza e diversidade das pesquisas — até certo ponto em contraste com a situação da teoria. Em seu trabalho, Dennis e outros, por exemplo, explicam que “nós limitamos a nossa busca específica, entretanto, às pesquisas produzidas sob a óbvia rubrica de ‘comunicação organizacional’, que mantiveram uma perspectiva conceitual centrada na mensagem reconhecível, e que examinaram algumas características das relações organizacionais formais ou emergentes” (1978, p. 245).

Partindo da afirmação de Bernstein de que “a comunicação é uma disciplina em busca de um domínio”, Richetto procura explicar esse fato dizendo que deriva de duas coisas: a) o nascimento dessa disciplina, a partir de uma diversidade de esforços feitos por vários estudiosos da área organizacional; b) o desinteresse em articular os parâmetros teóricos do campo, em virtude da ânsia para integrar as metodologias oriundas daqueles esforços.

Ao que tudo indica, o interesse pela pesquisa na área da comunicação organizacional teve início, realmente, na década de 40. Embora Richetto mencione as idéias de Dale Carnegie (“fazer amigos e influenciar pessoas”) e Carney considere os estudos de “Hawthorne” como os responsáveis pelos primeiros sinais de interesse no campo, foi de fato nos anos 40 — sem dúvida sob o impulso do esforço de guerra americano — que os primeiros estudos realmente válidos apareceram.

Talvez esteja nesse aspecto a razão pela qual as pesquisas de comunicação organizacional se tenham caracterizado, desde sua origem, como eminentemente quantitativas e utilitárias. Segundo Schwartzman (1979), foi exatamente nessa época que o desenvolvimento científico perdeu definitivamente sua aureola de neutralidade, porquanto o cientista se politizou e a idade da inocência, se um dia existiu, chegou ao seu fim. Carney talvez não tenha refletido nesses aspectos quando acusou os pesquisadores da comunicação organizacional de serem quantitativamente compulsivos e superpreocupados em provar o seu profissionalismo.

A evolução das pesquisas de comunicação organizacional foi admiravelmente retracada por Richetto que apontou seus principais marcos: 1. A noção de comunicação organizacional como um processo do tipo “two-way” (Hero, 1942; Pigors, 1949), bem como a análise de conteúdo de mensagens (Paterson e Jenkins, 1948; Baber, 1948; Baber, Ballantine e True, 1949); 2. Os estudos dos efeitos de redes simuladas de comunicação nas organizações sobre o fluxo da informação (Leavitt, 1951; Bavelas e Barrett,

1951). 3. Os estudos de clima na comunicação organizacional, iniciados, principalmente por Lull e por Redding e outros, em princípios da década de 50; 4. A criação da ECCO Analysis (Davis, 1953) para estudar o fluxo da informação através das redes informais de comunicação nas empresas; 5. O aparecimento de técnica dos "incidentes críticos", criada por Flanagan (1954) e freqüentemente usada nas pesquisas da área; 6. Os primeiros esforços para construir teorias da comunicação organizacional feitas, principalmente, por Deutsch (1952), March e Simon (1958) e Haire (1959), sob a influência da nascente teoria geral dos sistemas; 7. O desenvolvimento de taxonomias, incluindo as de direção do fluxo da informação (Redding, 1972); 8. O aumento da sofisticação das análises de rede através da aplicação de técnicas computacionais, com os trabalhos feitos na Michigan State University (Farace e MacDonald, 1971, por exemplo) e no MIT (Allen, 1966); 9. A teoria magnética de Walton (1962), na qual pontos centralizadores agem como magnetos humanos, atraindo a informação e difundindo-a, depois, através de todo o sistema; 10. As tentativas de Thayer (1967) e de Guetzkow (1965) para a construção de uma teoria geral da área; 11. Os estudos sobre relacionamentos interpessoais nas organizações (homofilia-heterofilia, "abertura", percepção da comunicação etc.); 12. Estudos de *feedback* em sistemas de comunicação organizacional (Steers, 1976; Adams e Swanson, 1976); 13. Estudos de comunicação interorganizacional (Miller, 1975; Czepiel, 1975; Adkinbode e Clark, 1976; Metcalfe, 1976 etc.); 14. Estudos de comunicação e desenvolvimento organizacional (Richetto, 1975; Hair e Tubbs, 1974 etc.).

Sob o ponto de vista metodológico, Dennis e outros mostraram que a maior parte da pesquisa em comunicação organizacional tem sido realizada no campo, usando predominantemente projetos de pesquisa descritivos, periódicos de duração relativamente curtos e reconhecendo apenas incidentalmente o tempo como um fator importante. Têm sido usadas amostras constituídas principalmente por indivíduos (e não por grupos), dados de natureza não-comportamental, métodos de coleta caracterizados por instrumentos muito pessoais e análises primordialmente quantitativas. Os pesquisadores têm descrito contingências internas como uma fonte de variação interviniente ou como uma explanação suplementar *post hoc* a descobertas de pesquisas mais importantes. Eles têm, também, adotado o uso de critérios principalmente internos, a fim de estabelecer a validade dos resultados de pesquisa.

A impressão que fica sobre a pesquisa, após o exame dos trabalhos aqui estudados, é que há uma grande dispersão de esforços. Cada investigador parece empenhado, única e exclusivamente, em resolver o seu problema particular, sem se preocupar muito com o que outros pesquisadores na área estão fazendo, ou com o possível impacto de seu trabalho no dos outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

- Carney, Thomas F. Currents in organizational communication. *Journal of Communication*, p. 200-11, Spring 1979.
- Davis, Keith. Methods for studying informal communication. *Journal of Communication*, p. 112-6, Winter 1978.
- Dennis, III, Harry S.; Goldhaber, Gerald M. & Yates, Michael P. Organizational communication theory and research: an overview of research methods. In: Ruben, B.D., Ed. *Communication Yearbook II*. New Brunswick, N.J., Transaction-International Communication Association, 1978. p. 243-69.
- Farace, Richard V.; Taylor, James A. & Stewart, John P. Criteria for evaluation of organizational communication effectiveness: review and synthesis. In: Ruben, B.D., ed. *Communication Yearbook II*. New Brunswick, N.J., Transaction-International Communication Association, 1978. p. 271-92.
- Hall, Richard H. Communications. In: _____. *Organizations: structure and process*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1972, p. 269-93.
- Kaplan, Abraham. *The Conduct of inquiry*. Methodology for behavioral science. Trad. Leônidas Hegenberg & Octanny Silveira da Mota. *A Conduta na pesquisa, metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo, EPU. Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.
- Motta, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo, Pioneira, 1979 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).
- Porter, Lyman W. & Roberts, Karlene H. Communication in Organizations. In: Dunnette, Marvin, Ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Ill., Rand McNally College, 1976. p. 1553-189.
- Redding, W. Charles. Organizational Communication theory and ideology; an overview. In: Nimmo, Dan, Ed. *Communication yearbook III*. New Brunswick, N.J., Transaction-International Association, 1979. p. 310-41.
- Richetto, Gary M. Organizational communication theory and research: an overview In: Ruben, B.D., Ed. *Communication Yearbook I*. New Brunswick, N.J., Transaction-International Communication Association, 1977. p. 331-46.
- Schramm, Wilbur, org. *Mass communication series*. Forum lectures in the Voice of America. Trad. Carlos A. de Freitas Almeida. *Panorama da comunicação coletiva*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1964.

Schwartzman, Simon. O espaço acadêmico. *O Estado de São Paulo*, 20 de março de 1979.

Smith, Alfred G., comp. *Communication and Culture*/Trad. Cora Sadosky (caps. I e II), Marta Gustavino (cap. III) e Estela Telerman (cap. IV). *Comunicación y cultura. 1) La Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires, Nueva Visión, 1976 (Colección Teoría y Investigación en las Ciencias del Hombre).

Thayer, Le Osborne. Comunicação e teoria da organização. In: Dance, Frank E.X., Org. *Human communication theory — original essays*. Trad. Álvaro Cabral e José Paulo Paes. *Teoria da comunicação humana*. São Paulo, Cultrix, 1973. p. 94-148.

* N. do A. Não estão incluídas aqui as referências indicadas nos trabalhos revistos, posto que essas obras não foram consultadas diretamente.