

ANA PATRICIA SOMAGGIO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ABORDAGEM
SISTÊMICA APLICADA AS REDES INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

CURITIBA

2004

ANA PATRICIA SOMAGGIO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ABORDAGEM
SISTÊMICA APLICADA AS REDES INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

**Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social, Departamento de
Comunicação, Setor de Ciências Humanas,
Letras e Artes da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para graduação em
Relações Públicas.**

Orientadora: Profª Drª Gláucia da Silva Brito

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I.....	4
1.1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	4
1.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
1.2.1 Modelos Interpretativos da Comunicação nas Organizações.....	16
1.2.2 Redes Informais e a Comunicação Informal.....	21
1.3 PÚBLICO.....	25
1.3.1 Classificação de Público.....	28
1.4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	30
1.4.1 Comunicação Interna como Rede de Informações.....	36
1.5 PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM BUSCA DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ.....	38
1.5.1 Relações Públicas: Conceito e Definição.....	40
1.5.2 A Atividade do Profissional de Relações Públicas.....	42
CAPÍTULO II.....	47
2.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS.....	47
2.2 DEFINIÇÃO DE SISTEMA.....	49
2.3 PROPRIEDADES DO SISTEMA.....	53
2.3.1 Buckley.....	54
2.3.2 Bertalanffy.....	60
2.3.3 Watzlawick.....	62
2.4 ABORDAGEM SISTÊMICA.....	65
CAPÍTULO III.....	67
3.1 UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA ABORDAGEM SISTÊMICA NA OTIMIZAÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ.....	67
3.1.1 A Comunicação Informal e as Redes Informais são fatores importantes na Comunicação Interna.....	67
3.1.2 Redes Informais Como Público Interno	68
3.1.3 Redes Informais Como Subsistemas da Organização (Sistema).....	68

3.1.4 Sociograma Como Instrumento Fundamental Para Estudar as Redes Informais nas Organizações.....	70
3.2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM SISTÊMICA APLICADOS À COMUNICAÇÃO INTERNA E REDES INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO.....	72
3.2.1 Organização Como Sistema.....	72
3.2.2 Redes Informais Como Subsistemas.....	72
3.2.3 Comunicação Interna Como Controle do Sistema.....	73
3.2.4 Sociograma Como Modelo Interacional das Redes Informais.....	74
3.2.5 Dez Passos Para a Confecção do Sociograma.....	76
CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	81
CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	84

RESUMO

A comunicação é imprescindível para qualquer organização, e tornou-se num instrumento indispensável à gestão, pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa. Observando a nova tendência na abordagem da comunicação empresarial, pretende-se aproveitar a força da comunicação informal para aperfeiçoar a comunicação interna nas organizações. Foi escolhida a abordagem sistêmica como forma de trabalhar cientificamente com as redes informais de comunicação. O trabalho foi estruturado da seguinte forma: Inicia-se com um estudo das organizações e sua cultura, visando entender um pouco mais sobre o contexto das redes informais. Prossegue-se com uma revisão teórica da comunicação nas organizações, centrando o tema na comunicação interna. Em seguida, discute-se o conceito de público interno, tendo este como objeto maior de estudo e expõe-se o papel do profissional de Relações Públicas, como o responsável pela aplicação dos desdobramentos da nossa pesquisa. No segundo capítulo, empreende-se uma descrição da Teoria Geral dos Sistemas e da Abordagem Sistêmica, discutindo autores e algumas variantes dessa perspectiva teórica. Por fim, propõe-se uma aplicação para tudo o que foi discutido, procurando demonstrar a viabilidade dessa idéia na área de comunicação interna. Pretende-se que a área de comunicação interna da empresa seja o controle do sistema de informação das redes informais. Embora se reconheça a dificuldade de controlar as relações das redes, pode-se ao menos influenciá-la.

INTRODUÇÃO

Há um consenso na administração empresarial moderna de que o público interno é um dos fatores determinantes para o sucesso da organização. A comunicação interna é um fator estratégico na gestão, pois é o meio de ligação entre organização e seus colaboradores.

Muitos são os recursos utilizados para alcançar uma comunicação interna eficaz, mas os instrumentos tradicionais de comunicação tornam-se ultrapassados frente às mudanças que ocorrem no mundo empresarial. De forma semelhante, os conceitos científicos que embasam o trabalho de comunicação interna também apresentam um esgotamento teórico.

Tendo em vista este quadro, o presente trabalho propõe-se a buscar novas formas de se trabalhar com o público interno. Por meio de recursos das ciências sociais e das novas teorias de administração procuramos encontrar uma ferramenta prática auxiliadora para o profissional de Relações Públicas.

Para refletir sobre tais questionamentos, torna-se necessário investigar os conceitos tradicionais de Organização, Comunicação e Público. Também nos propomos a buscar nas metodologias sistêmicas novas orientações e prerrogativas para a formulação do trabalho em comunicação interna.

Embora muito seja dito a respeito das organizações como sistemas e da necessidade do profissional de Relações Públicas ter uma visão sistêmica em seu trabalho, muito pouco tem sido efetivamente realizado face a esse novo paradigma. Observa-se uma insuficiência da abordagem epistemológica na literatura de Comunicação Social no que tange à aplicação da Teoria Geral dos Sistemas na prática de seus profissionais.

Antigamente, a comunicação informal era vista como um desvio, ou ruído, da comunicação empresarial sadia. Mas, muitas transformações foram vistas no âmbito das organizações nas últimas décadas. As relações de trabalho mudaram e as formas de comunicação acompanharam tais alterações. No novo cenário observa-se que a comunicação informal toma o lugar que antes era quase que exclusivo da comunicação

formal: O seu crescimento chamou a atenção dos estudiosos das organizações e eles perceberam que não se deveria lutar contra ela, mas sim aprender a se beneficiar com ela, já que não se poderia contê-la.

Observando essa nova tendência na abordagem da comunicação empresarial, pretendemos aproveitar a força da comunicação interna para aperfeiçoar a comunicação interna nas organizações.

Escolhemos a abordagem sistêmica como forma de trabalhar cientificamente com as redes informais de comunicação. Nos valemos também de um instrumento oriundo das Ciências Sociais, o Sociograma, como forma de diagnosticar essas redes e suas relações.

Tendo em mão o modelo de relações das redes informais, o profissional responsável pelo planejamento da comunicação interna poderá atuar de forma mais estratégica, obtendo mais eficiência nessa área tão subjetiva.

Para demonstrar como é possível essa integração teórica, devemos responder aos seguintes questionamentos:

- A Teoria Geral dos Sistemas pode ser aplicada às organizações?
- Podemos enquadrar o público interno dentro dos conceitos da Teoria dos Sistemas?
- O público interno se estrutura como sistema?
- O estudo das redes informais pode auxiliar na compreensão dos movimentos do público interno?
- A Sociometria é útil no diagnóstico das redes informais?
- O trabalho da comunicação interna é beneficiado pela compreensão do público interno como sistema de redes informais?

Procurando sanar estas questões, estruturamos o presente trabalho da seguinte forma. Iniciamos com um estudo das organizações e sua cultura, visando entender um pouco mais sobre o contexto das redes informais. Prosseguimos com uma revisão teórica da comunicação nas organizações, centrando o tema na comunicação interna.

Em seguida, discutimos o conceito de público interno, nosso objeto maior de estudo e expomos o papel do profissional de Relações Públicas, o responsável pela aplicação dos desdobramentos da nossa pesquisa.

No segundo capítulo, empreendemos uma descrição da Teoria Geral dos Sistemas e da Abordagem Sistêmica, discutindo autores e algumas variantes dessa perspectiva teórica.

Por fim, propomos uma aplicação para tudo o que foi discutido, procurando demonstrar a viabilidade dessa idéia na área de comunicação interna.

CAPÍTULO I

1.1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Antes de apresentar o referencial teórico sobre o ambiente organizacional, cabe aqui colocarmos algumas definições de organização. A visão predominante concebe as organizações como instrumentos racionais para alcançar determinados objetivos (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

As organizações, além de serem concebidas como sistemas racionais, também têm sido normalmente definidas como sistemas naturais ou abertos. No modelo de sistema natural, as metas e estruturas organizacionais são secundárias à visão da organização como um sistema orgânico com forte desejo de sobreviver (SELZNICK, 1948, *apud* DAFF, 2002).

Um conceito mais recente defende a idéia da organização como um sistema aberto, definindo-a como uma coalizão de grupos de interesses mutantes, cada um dos quais busca atingir suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo. Aqui as organizações são vistas como dependentes de fluxos de recursos do ambiente externo (PERROW, 1972; PFEFFER e SALANCIK, 1978; KATZ e KHAN, 1979).

Essa dependência, segundo Crozier e Friedberg (1986) se dá de duas maneiras. Ela depende do ambiente externo para, de um lado, obter os recursos materiais e humanos necessários ao seu funcionamento (matéria-prima, capital, mão-de-obra) e, de outro, comercializar seus produtos e serviços.

Compreender o comportamento de uma organização, suas ações e estrutura requer que se entenda o contexto daquele comportamento, bem como que se reconheçam sua natureza coalizacional e a maneira pela qual ela responde às pressões do ambiente - atendendo às demandas de alguma coalizão em detrimento de outras, estabelecendo relacionamentos com algumas, evitando outras (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Sob a égide dessa perspectiva, Schein (1965) conceitua as organizações por meio das seguintes características:

- A organização deve ser concebida como um sistema aberto, isto é, em constante interação com os ambientes, importando deles matérias-primas, pessoas, energia e informação, transformando-os em produtos ou serviços que serão exportados para aqueles ambientes.
- A organização precisa ser entendida como um sistema com múltiplas funções e objetivos os quais envolvem múltiplas interações entre ela e os ambientes.
- A organização é composta de vários subsistemas em interação dinâmica: humano, tecnológico, estrutural e administrativo.
- Em função de esses subsistemas possuírem graus variáveis de interdependência, mudanças num subsistema tendem a afetar o comportamento de outros subsistemas.
- A organização existe dentro de um conjunto de “meios ambientes dinâmicos”, constituídos de vários outros sistemas, alguns maiores, outros menores do que a organização.
- Os vários elos entre a organização e seus ambientes dificultam a clara especificação dos limites de qualquer organização.

Em resumo, Schein (1965) acredita que o conceito de organização é melhor concebido em termos de processos estáveis de importação, conversão e exportação do que em termos de estruturas tais como tamanho, forma, função ou desenho. Ele faz uma abordagem sistêmica, considerando a constante interação entre suas partes e o ambiente externo, o que oferece uma visão orgânica e dinâmica da organização, mais compatível com a realidade organizacional.

Uma das suposições básicas do enfoque sistêmico é que as organizações não são auto-suficientes nem independentes. Da mesma forma que os organismos vivos precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir suas necessidades básicas, as organizações também precisam relacionar-se apropriadamente com seu ambiente externo a fim de garantir os recursos para sua sobrevivência e desenvolvimento, por meio de mudanças organizacionais. Assim, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organização em diferentes tipos de ambientes.

As teorias administrativas clássicas da primeira metade deste século tendiam a menosprezar o ambiente externo, preocupando-se apenas com o ambiente interno das organizações. Tratavam a organização como um sistema mecânico "fechado" (BOWDITCH e BUONO, 1994; MORGAN, 1996). Isso era aceitável naquela época, pois o ambiente externo era relativamente estável e previsível (FREEMAN E STONER, 1999).

Partindo do externo para o interno, pode-se dizer que a comunicação interna de uma organização é reflexo de sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Torquato (1991, p.3) indica que a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos funcionários e laços informais, a outra ponta do sistema cultural. Ainda de acordo com o autor, cultura é definida como "a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais".

As atenções começaram a se voltar para a cultura organizacional na década de 80, com o sucesso do modelo de administração japonês. A partir de então muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos chave para uma análise organizacional eficaz. (CABRAL, 1999).

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Já Nassar (2000) diz que cultura organizacional é um conjunto de valores crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, frente às dificuldades, operações do cotidiano, metas e

objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Freitas (1991) acredita que a cultura de cada organização pode ser formada basicamente de três maneiras:

- Os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e os impõe a seus funcionários;
- Uma cultura emerge com a intenção dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e adaptação ambiental;
- Membros individuais de uma organização podem tornar-se 'criadores da cultura', por meio de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Lite (1999), com uma visão mais pragmática, explica que a cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que caracterizam o estilo, a filosofia, a personalidade, o clima e o espírito da empresa, junto com o modo de estruturar e administrar os recursos materiais e humanos que a configuram e tendo em conta a influência do meio em que se situa.

A formação da cultura organizacional se dá desde o surgimento da organização, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina (MARCHIORI, 1995).

A partir daí a cultura organizacional vai se sedimentando e sendo reforçada pelo grupo por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados. Com isto se cria para a empresa uma identidade que é reconhecida no ambiente de negócios, nos mercados, e por seu público interno.

De acordo com Marchiori (1995), o grupo passa a ter uma cultura forte se ele é estabelecido e tem uma longa, variada e intensa história. Só assim é possível

surgir uma realidade social que transforma o grupo numa cultura. Nos casos em que o grupo tem convivido por pequeno espaço de tempo ou não tem enfrentado problemas difíceis, a cultura é fraca. Sendo as organizações formadas por grupos heterogêneos, comumente se desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim podemos encontrar sub-culturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical. Estas sub-culturas são facilmente identificáveis, basta observar o discurso de um operador da produção e um analista de marketing, por exemplo.

Para que a organização possa atingir o máximo de integração é necessário que ela conheça e valorize a sua cultura e reconheça as suas sub-culturas. Principalmente nas organizações orientadas por processos, em que a sinergia entre as áreas é extremamente importante, reconhecer possíveis barreiras por causa da cultura organizacional e minimizá-las por meio de uma comunicação efetiva com os públicos-alvo é imprescindível.

SCHEIN (1965) propõe alguns níveis de análise da cultura organizacional. Para ele, por meio da observação dos artefatos visíveis, dos valores e dos pressupostos sobre os quais se formam os paradigmas culturais de uma organização, podemos conhecer a sua cultura.

- *Artefatos visíveis*

Os artefatos visíveis envolvem o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões visíveis e audíveis de comportamento e documentos públicos como manuais de funcionários, história, cartas, contrato social e outros. Mas SCHEIN (1965) alerta que os artefatos visíveis encerram um nível de análise difícil, se pois trata de dados fáceis de serem obtidos e difíceis de serem interpretados pois não necessariamente representam os verdadeiros valores de uma organização.

- *Valores*

Para se conhecer os valores de uma organização, são necessárias pesquisas pois não se pode analisá-los de forma direta. Ainda assim, muitas vezes é difícil

compreendê-los pois os valores manifestos da organização expressam o que as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. Desta forma, freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

▪ *Pressupostos*

Já os pressupostos, que são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes, referem-se à:

- Relação da organização com o ambiente – se é de dominação, de submissão, ou de harmonia;
- A natureza da realidade e da verdade – como a organização define o que é real e o que não é;
- Natureza humana – se é boa, má ou neutra, se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não;
- A natureza do trabalho – como as pessoas devem ser em relação ao trabalho, ativos, passivos, se auto-desenvolverem ou serem fatalistas;
- As relações humanas – como as pessoas interagem, como o poder se distribui.

Ainda segundo o mesmo autor, os pressupostos definem como a cultura funciona, proporcionando uma ferramenta para entender não somente as forças dinâmicas que evoluem e que governam a cultura, mas também explicar como a cultura é aprendida, difundida e modificada. Os pressupostos das organizações se formam à medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas. Então o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Quanto mais verdadeiro for um pressuposto, mais inconsciente ele irá se tornando para o indivíduo, em função de ser menos questionado.

FLEURY e FISCHER (1990) sugerem que, para desvendarmos a cultura organizacional, devemos observar quais são os antecedentes históricos, como é feita a

socialização de novos membros, quais são as políticas de recursos humanos, como são os processos de comunicação e como é a organização do processo de trabalho.

Para o mapeamento do sistema de comunicação é necessário considerar os meios, instrumentos e veículos; canais formais e informais; a relação entre quem se comunica; a linguagem, os fluxos e os ruídos que ocorrem no processo de comunicação. Assim se torna possível visualizar em profundidade os níveis de informação e, conseqüentemente, de participação dos indivíduos.

O conhecimento das relações entre os grupos, indivíduos, departamentos e setores que compõe a instituição possibilita a implantação de um projeto voltado para aquela realidade. Sabendo quais os interesses dos funcionários, diretores e acionistas, além dos problemas que prejudicam o andamento da empresa será mais fácil adequar os projetos de acordo com a cultura da organização.

1.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é imprescindível para qualquer organização. A dinâmica organizacional, que visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a coordenação do trabalho favoreça o espírito de equipe, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa.

O funcionamento de uma organização é o resultado de várias interações entre as estruturas, a estratégia, os fenômenos sócio-culturais e os comportamentos humanos. Para melhorar o seu funcionamento, é necessário agir sobre estes elementos e interligações, o que só se consegue por meio de uma política global de comunicação. A comunicação tornou-se num instrumento indispensável à gestão pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa.

Antes de conceituarmos e desenvolvermos a questão da comunicação nas organizações é oportuno revisitar sua história e as transformações pelas quais passou.

Segundo BUENO (2003), a Comunicação Empresarial brasileira passou por cinco grandes momentos. Ela se formou timidamente e hoje já se consolida como um insumo estratégico para as organizações.

Os primórdios da comunicação desenvolvida nas empresas remontam a uma época anterior à década de 70, quando então suas atividades eram totalmente fragmentadas, sem áreas que convergissem os esforços de relacionamento entre a empresa e seus públicos. Era apenas uma atividade residual, sendo que poucas empresas conferiam-lhe um papel importante.

A transição para o segundo momento começou com a fundação da ABERJE (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais Empresariais) em 1967, e a implantação dos cursos de Comunicação no Brasil. A ABERJE surgiu da mobilização de editores de jornais e revistas empresariais, que ainda tinham suas atividades atreladas às áreas de Recursos Humanos, com seus próprios conceitos, filosofias e doutrinas.

A década de 70 assiste mudanças na implantação de culturas de comunicação nas empresas. Profissionais chegam às empresas e a importância do mercado de Comunicação Empresarial fica visível. Criam-se áreas de Comunicação nas empresas e começa a surgir a primeira literatura sobre o assunto, ainda abordando as diferentes atividades de comunicação isoladamente. Paralelamente, alguns eventos da Aberje contribuem para a formação da atividade.

Entrando na década seguinte, a Comunicação Empresarial ganha *status* nas organizações e torna-se um campo profícuo de trabalho, atraindo profissionais de várias áreas. Profissionalizam-se o jornalismo empresarial e as atividades próprias às Relações Públicas, que ganham impulso adicional com o advento da Democracia, a qual exigiu e promoveu novas posturas nas organizações.

Nesse momento, separava-se a comunicação institucional, exercida pelos profissionais de Comunicação, e comunicação mercadológica, reduto de publicitários. Um marco dessa visão foi o trabalho de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, publicado em 1986, que influenciou toda uma geração de comunicadores empresariais.

O campo de atuação ampliava-se: apareciam as primeiras dissertações e teses sobre a área e eventos, congressos e prêmios contemplavam os profissionais. Houve ainda a fundação do (GRECE), Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial, registro importante no desenvolvimento da atividade.

Todo esse crescimento culminou numa experiência que marcou a atividade no Brasil: a publicação da Política de Comunicação Social da Rhodia. Walter Nori, que recebeu o Prêmio Valor Econômico 2001 como personalidade da área de Comunicação Empresarial, foi o responsável. Projeto pioneiro e primeiro best-seller da área, foi também o primeiro *case* bem-sucedido de transparência e compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial no país. O exemplo da Rhodia posicionou a atividade como fundamental no processo de tomada de decisões, condição lapidada na década seguinte.

Os anos 90 observaram profundas transformações na área: tornou-se estratégica para as organizações; vinculou-se estritamente ao negócio; constituiu-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos de interesse; exigiu um novo perfil de profissional, com visão abrangente de comunicação e mercado e capacitado a operar novas tecnologias e recursos, como bancos de dados inteligentes e novas mídias; e, por fim, estimulou as empresas a criar autênticas culturas de comunicação e atendimento, valorizando os públicos internos e adotando valores fundamentais como profissionalismo, agilidade, cidadania e ética (BUENO, 2003).

Após todo um processo de desenvolvimento, ganhando espaço dentro da companhia, especializando-se, produzindo literatura, atraindo profissionais de outras áreas, ampliando os horizontes dos profissionais próprios da área, incluindo novas tecnologias em seus procedimentos e agregando valor à atividade, as atividades de Comunicação dentro das Organizações alcançam um novo conceito no mercado.

Autores vêm confirmando esse crescimento e destacando seu novo lugar na gestão da organização: “cada vez mais, a comunicação organizacional ganha status de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise” (TORQUATO, 2002).

Para BUENO (2003, p.8), a Comunicação nas organizações possui agora um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Ela “caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades”.

A antiga divisão entre as vertentes institucional e mercadológica deu lugar à comunicação integrada. Elas deixaram de ser percebidas como distintas ao integrarem-se ao negócio, à visão e à missão da organização. Contudo, essa integração não é tão realidade quanto afirmam alguns autores.

Uma das barreiras à integração da área são os próprios profissionais. Por estarem espalhados em várias especialidades, com culturas e conhecimentos distintos, é difícil fazer que abram mão de suas convicções e disponham-se a trabalhar em equipe. É por esta razão que “a comunicação integrada ainda hoje se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva no cotidiano das organizações” (BUENO, 2003, p. 9).

Embora ainda persista o ranço corporativista, que contrapõe jornalistas, relações públicas e profissionais das áreas de propaganda e marketing, essas dificuldades não impedem nem anulam o esforço empreendido para integrar a área, cuja tendência se efetivará a médio e longo prazo.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para RIEL (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

KREEPS (1990) por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva de Kreeps, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para

os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Pela sua grande variedade e complexidade, a comunicação dentro das organizações costuma ser vista de forma fragmentada. A comunicação de uma empresa distribui-se por várias ações ou estratégias. Ela tem por base diferentes veículos e canais. Reporta-se a um conjunto diversificado de públicos, internos e externos. Seus discursos também são variados. Contudo, ela é, ou deveria ser, uma só (BUENO, 2003).

Alguns autores defendem o enquadramento das atividades de comunicação organizacional dentro da área de Marketing. Segundo TORQUATO (2002, p.53), isso ocorre “porque o marketing é um conceito mais amplo, na medida em que agrupa outros sistemas, além do sistema de comunicação, como as estruturas de pesquisa, a promoção de vendas e a mobilização de consumidores e os vastos sistemas físicos de distribuição.”

Mas esta visão não é bem aceita por todos os autores. Alguns argumentam que é preciso combater a tese de que tudo é marketing e de que os relacionamentos com públicos de interesse não diretamente definidos como clientes não é prioritário. Isto se faz necessário porque se parte de uma “premissa parcial e egoísta que reduz todos os públicos à noção de cliente (...), cegando a organização para os vínculos indispensáveis com multiplicadores de opinião (...) não necessariamente usuários diretos de seus produtos e serviços” (BUENO, 2003, p. 11-12).

A comunicação de uma organização não tem como objetivo único transmitir uma boa imagem da empresa. Segundo BRAULT (1993) a comunicação desempenha sete funções na organização: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

A função informativa - é a função de comunicação que tem a finalidade de veicular o conhecimento da empresa. O domínio desta função é essencial para não gerar efeitos perversos, motivados por uma informação deficiente.

A função de integração - tem a finalidade de desenvolver nos colaboradores o sentimento de inclusão num grupo que ultrapassa a função econômica. Consiste em

veicular os valores fundamentais da empresa ao público interno e ao público externo. A partilha destes valores atua favoravelmente ao nível interno, sobre a coesão e a continuidade da empresa, exercendo influência também ao nível externo.

A função retroação - assenta no retorno das mensagens enviadas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e controlar a sua compreensão. A retroação permite o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É por meio dela que o público interno exprime o seu descontentamento ou satisfação.

A função sinal - consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micro-mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido. Tem a finalidade de fazer entender a empresa como um todo coerente por meio de cores, logotipos, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. É muito importante na comunicação interna, porque induz a cultura organizacional da empresa.

A função comportamental ou argumentista - é uma função interna muito importante que indica ordens claras e indispensáveis e pede explicitamente que se caminhe numa direção específica. Tem por base a função imagem, a função informação e a função retroação e permite a concretização coletiva de decisões. Na comunicação externa, tem uma continuação lógica junto dos vários públicos, numa tentativa de sedução relativamente à empresa ou ao produto.

A função mudança - é a função da comunicação que permite a mudança de imagem e passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. Internamente motiva as pessoas, cria retroação e modifica as relações. O diálogo permanente entre o interior e o exterior é um fator favorável à mudança, porque atua no comportamento das pessoas, modificando-o.

A função imagem - tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

Para Torquato (2002), a comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne todas as modalidades de comunicação, cada uma exercendo um conjunto de funções. Utilizando a metáfora de uma orquestra, ele tenta explicar quais são essas funções:

- **Laço** – cria sentimento de unidade, de irmandade, grupo;
- **Clarim** – anuncia aos públicos externos os negócios e a imagem da empresa.
- **Diapasão** – compor uma linguagem homogênea.
- **Apito** – motiva e convoca os participantes a participar e atuar no jogo organizacional.
- **Boca** – significando os cochichos e aconselhamentos, designa a assessoria estratégica.

As funções da comunicação em uma organização são percebidas de forma diferente por vários autores. No presente trabalho estudamos as concepções de somente dois autores da área. Isto se dá devido ao caráter interpretativo que subjaz a visão de cada um. De acordo com o modelo adotado por cada pesquisador, a comunicação assumirá diferentes funções.

1.2.1 Modelos Interpretativos da Comunicação nas Organizações

Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, DANIELS, SPIKER e PAPA (1997) a identificaram a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

O modelo tradicional é assim chamado por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional nessa perspectiva é tida como uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa abordagem podem ser identificados dois momentos: primeiro, ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico (*machinelike*); segundo, sob uma perspectiva mais recente, a organização tida como sistema, a comunicação organizacional é um processo orgânico e dinâmico.

O segundo modelo é o interpretativo, que entende as organizações como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação

social somente é possível quando as pessoas podem compartilhar significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional.

A organização é vista também como um espaço de negociação (*negotiate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos. Portanto, a perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída. E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação, isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos. Enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por trás desses comportamentos manifestos.

Já a perspectiva crítica aborda a organização como instrumento de opressão. Volta sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Mesmo admitindo o risco de simplificação, é possível afirmar que os pesquisadores dessa perspectiva estão preocupados simultaneamente com a estrutura social e o processo simbólico. A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico, está na relação entre ambos.

A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados. A quem interessa por exemplo, as histórias dos ‘heróis’ fundadores na organização? Na abordagem crítica, a resposta seria aos dirigentes da organização que se utilizam dessas ‘histórias’ para envolver os demais membros da organização.

A discussão a respeito da comunicação nas organizações, muitas vezes, apresenta-se fragmentada, não apenas nos diferentes modelos interpretativos utilizados, mas também em

problemas conceituais. Autores usam denominações diferentes, às vezes significando a mesma coisa, enquanto outros usam termos iguais ou semelhantes ao abordarem coisas diferentes.

A classificação das comunicações nas organizações assinala para a existência de diversas formas de comunicação organizacional. Essa variedade e complexidade, como já expresse anteriormente, é uma característica inerente.

Em seu "Tratado de Comunicação Organizacional e Política, TORQUATO (2002) afirma que, nas organizações privadas, confunde-se muito a comunicação administrativa com os meios e as formas de comunicação social. Além da confusão entre os diversos "tipos" de comunicação, seria necessário abrir a visão sobre outras formas de comunicação. Por esse motivo, ele descreveu quatro formas de comunicação existentes nas organizações, todas estratégicas, integradas e mutuamente influenciadas.

A comunicação cultural é aquela que ocorre quando as pessoas conversam umas com as outras, estabelecendo uma relação no segundo nível da comunicação. Ela comporta os climas internos e a cultura interna, o arcabouço dos costumes, idéias e valores da comunidade.

A segunda é a comunicação administrativa, que abrange papéis, cartas internas e memorandos. Ela inclui "todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais" (TORQUATO, 2002, p. 45). Em muitos momentos, ela entope os canais da organização, o que significa que as informações estacionam no meio e não chegam aos últimos profissionais da linha. Isto ocorre em função de problemas gerenciais, acúmulo administrativo e da excessiva quantidade de canais de comunicação. Isto prejudica as operações. Por ser o eixo principal é a que demanda maior complexidade e, conseqüentemente, transforma-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos.

A comunicação social envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. É a mais desenvolvida conceitual, operacional e tecnologicamente. "Envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos, ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas,

rádio e televisão. A irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos” (TORQUATO, 2002, p. 52).

Entre os seus objetivos estão:

- projetar um conceito adequado das organizações perante os seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores;
- criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para melhorar a operacionalidade dos sistemas e das atividades;
- desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe;
- projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização;
- acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do País.

A quarta forma de comunicação corresponde ao sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Torquato (2002, p. 36) ainda define uma outra forma de comunicação, a gerencial. Ela caracteriza-se importante por três fatores: o grande volume de informações que se concentra no gerente; o fato de o gerente ser, regra geral, linha intermediária da organização, portanto, pólo emissor e receptor, transmitindo informações para cima e para baixo e o fato de que grande parte dos problemas de comunicação organizacional situa-se na esfera das fontes, cuja referência mais comum no caso das organizações é o gerente. A comunicação gerencial constitui-se numa “das mais fortes estruturas de comunicação nas organizações, principalmente nas companhias de grande porte, com certo grau de complexidade operacional e tática”.

Kunsch é uma referência brasileira dos estudos de comunicação organizacional. Sua obra tem sido marcada por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como lhe atribuir a posição estratégica no espaço organizacional. KUNSCH (1999a) afirma que “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e

facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.

Para a autora, a comunicação organizacional é entendida a partir da perspectiva da comunicação integrada. A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo o composto da comunicação organizacional. A comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública” (KUNSCHE, 1995, p. 92), isto é, a construção de sua credibilidade enquanto que a comunicação mercadológica volta-se para a divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização. Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades implementam ações destinadas aos públicos externos da organização ao contrário da comunicação administrativa e interna que necessitam priorizar os seus públicos internos.

A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização. A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis (KUNSCHE, 1999 b).

Ainda para autora, “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (KUNSCHE, 1999b, p. 77).

Independente dos conceitos utilizados para classificar as manifestações da comunicação organizacional, as diferentes formas que esta assume tendem a ser fatalmente as mesmas. Elaborando um paralelo entre as classificações de TORQUATO (2002) e KUNSCHE (1999b), poderíamos extrair a essência significativa de cada uma e identificarmos diferentes nomenclaturas para as mesmas formas de comunicação presente nas organizações.

Embora ambos os autores definam a comunicação administrativa quase nos mesmo termos, eles diferem na forma como abordam outras formas. A comunicação social tal como concebida por Torquato, por exemplo, abrangeria as comunicações institucionais, mercadológicas e interna, descritas por Kunsch.

Apesar das semelhanças, o aspecto cultural abordado por Torquato é o que mais se distingue dos demais por sugerir elementos informais e subjetivos da comunicação. Sendo assim, é o que mais se aproxima do conceito de comunicação informal, não abordado por nenhum desses autores, embora seja de grande importância para a comunicação organizacional, como outros advertem.

1.2.2 Redes Informais e a Comunicação Informal

Até agora abordamos quase que praticamente apenas a comunicação formal nas organizações, seja ela administrativa, institucional, mercadológica, interna, gerencial ou social. Mas ainda há uma outra forma de comunicação presente nas organizações, aliás, muito presente, trata-se da comunicação informal.

Ela funciona através de redes informais: grupos informais de pessoas que se relacionam por motivos bem específicos e particulares. São os amigos, os colegas de futebol, companheiros de clube, associações culturais ou religiosas, parentes, conhecidos ou apenas aquele que toma cafezinho no mesmo horário.

MARTELETO (2001, p.72), que chama essas redes informais de redes sociais, afirma que elas representam “um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

As redes sociais (ou informais) valorizam os elos informais e as relações, em detrimento das estruturas hierárquicas. É uma forma de organização humana presente no cotidiano e nos mais diversos níveis de estrutura das instituições modernas (MARTELETO, 2001).

O estudo das redes coloca em evidência um dado da realidade social contemporânea que ainda está sendo pouco explorado.

A influência das redes é assinalada por MARTELETO (2001, p. 72): “mesmo nascendo em uma esfera informal de relações sociais, os efeitos das redes podem ser percebidos fora de seu espaço”.

Para DAVIS (1999, p. 164), a eficácia da comunicação gerencial depende de canais formais e informais, sendo que este é particularmente negligenciado. Ele também observa a influência da informalidade: “a rede informal afeta os interesses da gerência”. Prova disso seriam os sentimentos exaltados que alguns executivos nutrem por ela. Entre eles, alguns a consideram um mal. Seria uma fonte contínua de problemas, espalhando boatos, destruindo morais e reputações, levando a ações irresponsáveis e desafios à autoridade. Outros a consideram positiva, pois atuaria como uma válvula de escape, além de espalhar as notícias rapidamente. Um terceiro grupo a veria como uma bênção controversa.

De qualquer forma, sendo ela vantajosa ou não, é preciso compreendê-la. Já que se trata de um mecanismo inevitável, deve-se aprender a conviver com ela e perceber que, embora não se possa controlá-la, pode-se ao menos influenciá-la. (DAVIS, 1999).

Algumas características da rede informal, encontradas por Davis em pesquisa numa empresa, são a velocidade de transmissão, o grau de seletividade, o local de operação e a sua relação com a comunicação formal.

O fato de ser rápida não surpreende ninguém, mas algumas dessas características desfazem antigos mitos da comunicação informal.

Acreditava-se que a rede informal agisse de forma desorganizada, não direcionada. Contudo, a pesquisa de Davis mostrou que a rede informal pode ser altamente seletiva e discriminadora. Pode-se até prever seu funcionamento, como será demonstrado adiante.

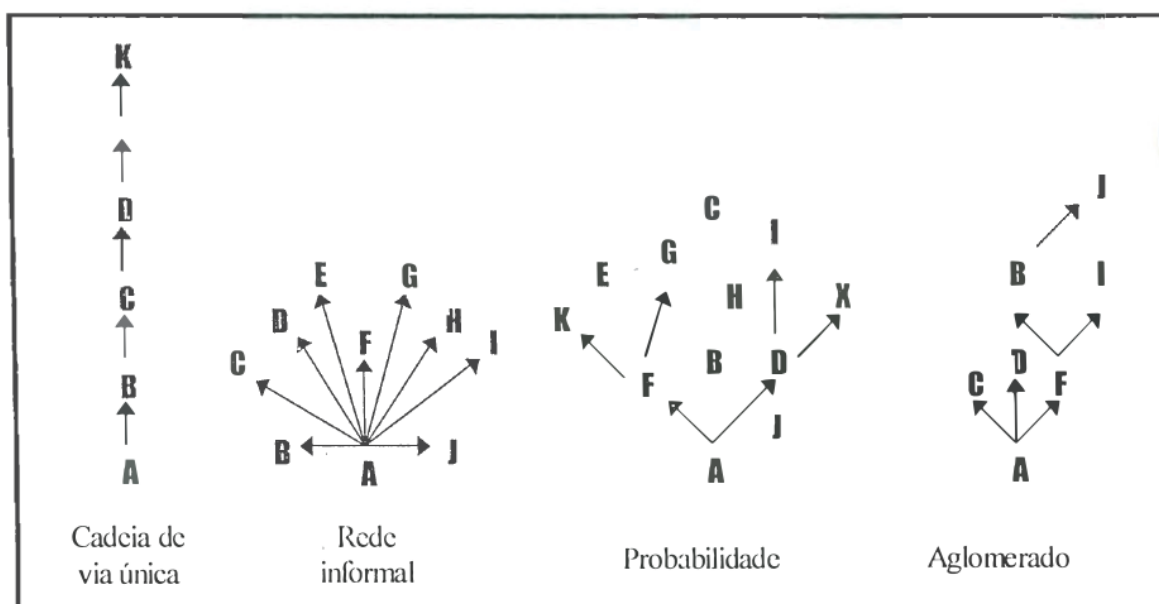
Outra surpresa diz respeito à relação que mantém com a comunicação formal. O estudo de Davis demonstrou que os sistemas formais e informais tendem a ser conjuntamente ativos, ou seja, onde um é ativo ou inativo o outro também é. Fazia parte do senso comum a visão de que a comunicação informal preenchia os vazios deixados pela comunicação formal. Assim ela ganharia forças e seria responsável por divulgar “fatos e

suposições infundados que poderão ocasionar enormes problemas para a corporação como um todo” (WANKE e RIBAS, 1999). Dessa forma, o trabalho de Davis, embora não traga respostas definitivas a respeito do assunto, ao menos demonstra que os dois tipos de comunicação não precisam ser opostos quanto à qualidade de seu funcionamento. Pelo contrário, seriam conjuntamente ativos e mutuamente suplementares.

A respeito do local de operação, verificou-se que é, principalmente, o local de trabalho. Esse fato é animador, pois assim a gerência tem algum controle ou influência sobre a rede informal. O gerente pode integrar mais intimamente os interesses da rede com os do sistema de comunicação formal e usar aquela para divulgar melhor informações mais importantes.

Há quatro maneiras de se visualizar as cadeias de comunicação informal. (FIGURA 1).

FIGURA 1 - TIPOS DE CADEIA DE COMUNICAÇÃO



FONTE: DAVIS, 1999, p.167

A primeira é a cadeia de via única, onde A conta para B, que conta para C e assim por diante. É uma cadeia tênue que alcança um receptor distante. Seria com base nessa cadeia que a rede informal distorceria e filtraria as informações até que o conteúdo original fosse irreconhecível.

Uma segunda maneira seria através da cadeia de boatos, onde um indivíduo busca e fala com todo mundo. A terceira maneira descrita por Davis é a cadeia de probabilidade. Trata-se de uma comunicação ao acaso, onde, A comunica-se com D e F e, de acordo com as leis da probabilidade, estes contariam a outros, sempre por acaso.

Por fim, há a cadeia aglomerada, onde um indivíduo conta para algumas pessoas seleccionadas que contam a outras e assim por diante. De acordo com a pesquisa, este foi o único tipo de rede informal encontrado em sua pesquisa.

A análise deste tipo de cadeia manifesta que apenas poucas pessoas que conheciam a informação a transmitiam. São os indivíduos de ligação. (JACOBSON e SEASHORE, 1951, *apud* DAVIS, 1999). Os demais indivíduos receberam a informação mas não a passaram adiante.

Estudando os membros do grupo ativo, percebeu-se que variavam. Não se encontrou evidência de que um grupo qualquer atuasse coerentemente como pessoal de ligação. Pelo contrário, diferentes tipos de informação passavam por pessoas diferentes. Havia também indivíduos que eram invariavelmente isolados da comunicação, recebiam e transmitiam mal.

O reconhecimento e o uso da rede informal é muito útil, pois se observa que, muitas vezes, a comunicação formal é usada apenas para confirmar ou expandir aquilo que já foi comunicado pela rede informal. Trata-se de um processo necessário de confirmação, para que a informação receba o selo de “oficial” e seja registrada. De fato, a comunicação informal sempre será mais rápida, devido ao seu caráter não-oficial e transitório “A cadeia de comunicação formal é largamente determinada pela cadeia de comando ou por procedimentos formais, mas a cadeia da rede informal é mais flexível” (DAVIS, 1999, p.167).

Assim como a comunicação informal é inevitável, as redes informais também o são. O reconhecimento de sua existência e importância pode ser muito útil à gerência e salutar para o processo de comunicação organizacional. Além disso, compreender a sua relevância para a organização e seus processos implica valorizar sua posição no estudo do público interno.

1.3 PÚBLICO

Um grupo de estudiosos, sociólogos e psicólogos sociais da Universidade de Chicago, EUA, destacando-se Herbert George Blumer e Karl Manheim, empreenderam um estudo acerca do comportamento coletivo. Foi o primeiro trabalho a chamar a atenção para o estudo do público como manifestação consciente de comportamento coletivo e de suas importantes implicações na vida social (ANDRADE, 1989).

Segundo ANDRADE (1989, p. 111), “os públicos, como forma de comportamento coletivo, representam ações espontâneas em estado de satisfação racional, ao contrário das multidões e massas, outros tipos de comportamento coletivo, que são traduzidas por ações elementares praticadas em estado de excitação”.

De fato, existe uma diferenciação entre os conceitos de público, multidão e massa. Para prosseguirmos no nosso esforço de definição de público, devemos antes descrever o que não é público, ou seja, definirmos o que é multidão e massa.

De acordo com ANDRADE (1989), Herbert George Blumer é o único estudioso que conceitua nitidamente multidão, massa e público. É baseado nos estudos deste americano que colocamos os conceitos apontados.

Para ANDRADE (1989, p. 26), “a multidão seria um agrupamento elementar, que permitiria aos seus componentes dar vazão aos seus impulsos reprimidos pela sociedade, desde que suas inibições costumeiras estejam praticamente suprimidas”. Como agregado espontâneo, ela não tem tradição ou herança social para dirigir suas manifestações, não obedece às regras e normas fixadas pela sociedade e também não age como uma organização, com liderança reconhecida e divisão de trabalho. Ainda, a multidão não tem consciência grupal e estrutura de papéis determinados, não é sociedade nem grupo cultural, apresentando características de amoralidade.

Por sua vez, a massa é um pouco mais difícil de definir. Em suas características primárias, aproxima-se da multidão. Segundo Anísio Teixeira, em seu artigo “Civilização de Massa”, argumenta que massa é apenas um novo termo para multidão, embora traga qualidades de irracionalidade, emocionalismo e

vulgaridade. Para ele, é um termo que julga, mais do que descreve (TEIXEIRA, 1968, *apud* ANDRADE, 1989).

Talvez seja mais fácil apontar as semelhanças entre massa e multidão do que as suas diferenças. ANDRADE (1989, p.30) afirma que “as semelhanças estão no predomínio das emoções em suas manifestações ante as inquietações sociais, na ação por intermédio de impulso comum e na caracterização de ambos como grupos espontâneos.”

As diferenças seriam a falta de contigüidade física na massa, em razão de sua magnitude. Essa separação dos componentes da massa caracteriza suas partes como indivíduos anônimos, o grau ínfimo de organização e a quase impossibilidade de agir como unidade.

Conceitua-se massa de forma parecida com multidão, mas diferentes em aspectos importantes. Cita-se ainda a variedade de grupos locais e culturas diferentes, que fazem da massa um conjunto de interesses desconexos, e a confusão e incerteza, provenientes da precariedade de comunicação entre seus membros (ANDRADE, 1989).

A palavra público, etimologicamente, segundo as significações nos dicionários norte-americanos, indicam que ela é originária do Latim *publicus* (*after pubes, adult*), que significa “depois da adolescência”. Dessa forma, aparece então o significado de público como idade adulta, ou que o público é constituído de pessoas que alcançaram a maturidade (ANDRADE, 1989).

Segundo correntes sociológicas já citadas, a característica fundamental do agrupamento público é a predominância das considerações racionais em relação às emoções, em face de controvérsias de discussão.

A partir deste raciocínio, constata-se que o público “é formado de pessoas adultas, que pensam e refletem sobre os problemas colocados para discussão pública, enquanto a multidão e a massa, como já vimos, agem por impulsos” (ANDRADE, 1989, p. 37).

De acordo com RABAÇA & BARBOSA (1978), público é um conjunto de indivíduos aos quais se destina uma determinada mensagem; conjunto de pessoas atingidas por um veículo de comunicação; e por último, conjunto de pessoas que assistem efetivamente a um espetáculo, a uma reunião, a uma manifestação, a uma exposição. Com isso, conceitua-se como sendo um conjunto de indivíduos cujos

interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, e cujos atos afetam direta ou indiretamente os interesses da organização.

Definem público como especificamente um “agregado ou conjunto instável e heterogêneo de indivíduos pertencentes a grupos sociais diversos, e dispersos sobre determinada área, que pensam e sentem de modo semelhante a respeito de problemas, interesses, gostos ou movimentos de opiniões” (RABACÇA & BARBOSA, 1978, p. 382).

CORRÊA (1993) define público como sendo a reunião de indivíduos devidamente organizados, munidos de suficientes informações sobre determinado assunto, em permanente discussão sobre o mesmo, na busca de um acordo comum.

Ainda segundo EVANGELISTA (1983, p. 78), o vocábulo público, para as Relações Públicas, adquire uma significação especial, pois se refere a uma pluralidade de pessoas cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma instituição, da mesma forma que os atos e ações dessas pessoas refletem naquela. “Público é o agrupamento amorfo, elementar e espontâneo, cujos membros se empenham em interação antagônica a fim de se chegar, pela discussão de um problema de interesse comum, à unidade e à decisão”.

Assim todas as pessoas que estão ligadas a uma instituição, direta ou indiretamente, mesmo que separadas umas das outras e não se conheçam, mas tenham interesses idênticos voltados para a mesma instituição, constituem público.

"Público é qualquer grupo particular de pessoas diferenciadas de outras por um ou mais fatores comuns àqueles indivíduos pertencentes ao grupo". (BAUS, 1961, p. 43; *apud* ANDRADE, 1989, p. 71) Não se utiliza o termo público para designar todo o público de uma comunidade, mas apenas o setor que mais interessa ao entendimento e para o qual as mensagens são dirigidas.

De forma mais explícita, "o público interno é constituído dos empregados em todos os níveis, bem como dos familiares desse pessoal, enquanto os demais públicos ligar-se à instituição seriam classificados como públicos mistos e externos" (ANDRADE, 1989, p.79).

1.3.1 Classificação de Público

Iniciamos com três afirmações a respeito de público que nos colocam no caminho para classificá-los:

"Um erro generalizado é o de considerar o público como um complexo compacto e monolítico." (CUTLIP, 1961, p. 102, *apud* ANDRADE, 1989, p.68).

"Há, portanto, mais de um público, numa hierarquia que permite, na ordem de sua importância direta para a instituição, a sua classificação" (Sociedade de Estudos Inter-Americanos, 1961 *apud* ANDRADE, 1989, p. 69).

"O público pode ser amplo ou restrito, efêmero ou duradouro tendo em vista a grandeza, a complexidade, a importância e o interesse das questões levantadas para discussão pública" (ANDRADE, 1989, p. 41).

Para (ANDRADE, 1989, p. 78), os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e dos espectadores, após o estabelecimento do "diálogo planejado e permanente", entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente.

Pentecado (1993) divide os públicos de uma organização segundo o critério de proximidade em públicos internos e externos. Os públicos internos são os empregados, os acionistas, os donos da empresa, a comunidade e os revendedores. Os públicos externos são os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, o governo, as entidades patronais, os sindicatos profissionais, os órgãos de informação e o público em geral.

Também podem ser considerados público interno fornecedores, parceiros de negócios, revendedores, agentes, prestadores de serviços terceirizados, profissionais autônomos, entre outros, dependendo do grau de proximidade que mantêm com a empresa. Castro Neves destaca a dificuldade que há hoje em se definir quais são, efetivamente, os recursos humanos de uma organização, pois muitos dos profissionais contratados podem estar fora dela enquanto terceiros, não contratados diretamente pela empresa, encontram-se em suas dependências (NEVES, 1998).

Essa divisão dos públicos em interno, externo e misto é clássica na literatura de Relações Públicas. Contudo, Roberto Porto Simões acredita que, embora tal distribuição seja satisfatória e ninguém a tenha contestado anteriormente, apesar de sua restrita utilidade, ela "não resiste à análise, caso se considerem os deslocamentos constantes das fronteiras organizacionais e, também, das pessoas, por meio dos vários públicos a que pertencem". Os públicos precisam, então, ser compreendidos sob outra ótica. (SIMÕES, 1995, p. 131).

Outro autor que chama atenção para a deficiência dessa classificação é NASSAR (2000). Para ele, as denominações "comunicação interna" (assunto que trataremos mais adiante) e "público interno" são atualmente muito perigosas, pois conduzem a um pensamento administrativo absolutamente geográfico, cartesiano, pelo qual os funcionários "estão presos dentro da arquitetura física e mental das empresas". 'Atualmente as empresas são como queijos suíços', afirma.

Argumenta que essa visão de controle total do imaginário dos funcionários não foi possível nem na administração taylorista. Que dirá hoje, quando o trabalhador manual foi substituído pelo trabalhador do conhecimento. Este, certamente não poderia ser catalogado como público interno. O reducionismo do termo esconderia o fato de que esse novo trabalhador exerce muitos papéis enquanto público: membro de associações, sindicatos, é consumidor, membro de uma comunidade e de uma rede de relações que chega de forma quase instantânea aos públicos, autoridades e imprensa. O novo trabalhador adere aos objetivos e metas da empresa na medida em que é conquistado por sua identidade, missão e visão de futuro. O trabalhador atual escapou do controle das empresas (NASSAR, 2000).

É certo que há uma crise de conceitos em Relações Públicas, proveniente de transformações no mundo organizacional. Porém, os autores que a discutem ainda não expuseram novos conceitos com os quais possamos trabalhar.

Embora ressaltem a ineficiência e até o "perigo" de se trabalhar com o conceito de público interno, muitos outros autores o continuam usando. Neste trabalho, tal conceito também servirá como referência, visto que o foco de nossa atenção – a comunicação interna – é intimamente ligada àquele. Decidiu-se continuar com este

conceito, pois, embora frágil e impreciso, é o único conceito que tem amparo na literatura para uma discussão de tal porte.

1.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários (KUNSCH, 1995). É a forma de fazer circular as informações, da empresa para o funcionário, de funcionário para a empresa e ainda dos funcionários entre si.

Também é definida como o tipo de comunicação cujo conjunto de ações “têm por objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma empresa, os objetivos, metas e resultados” da organização (BRUM, 1994, p.23).

KUNSCH (1995) afirma que o objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados. É um setor planejado, com objetivos definidos, que viabiliza a interação entre a organização e seus empregados da melhor forma possível.

A comunicação interna apresenta-se dentro das empresas através de um sistema de redes e fluxos. As redes podem ser formais ou informais e os fluxos verticais ou horizontais. A rede formal utiliza-se de uma comunicação formalizada da organização, através de editais, jornais internos, comunicados e demais instrumentos. A rede informal é caracterizada pelo desenvolvimento das comunicações orais ou até mesmo escritas, que não são formalizadas e se espalham entre os setores por instrumentos próprios, externos aos utilizados pela empresa (FREEMAN e STONER, 1999).

O papel da comunicação interna é fundamental para a organização, pois viabiliza o fluxo de mensagens dentro das redes interdependentes. Quanto mais adaptado estiver o sistema de comunicação aos requisitos do processamento de informação, maior é a probabilidade de que as atividades sejam desempenhadas com eficiência. O modo como o sistema de comunicação da organização é estruturado faz diferença na capacidade da instituição processar as informações (CORRADO, 1994).

A estrutura de comunicação estabelece canais diretos para esclarecer as dúvidas dos funcionários e integrá-los no ambiente organizacional. A informação é imprescindível, pois "num ambiente em que os empregados querem ouvir informações de seus supervisores, o pessoal das comunicações internas precisa produzir material que o supervisor possa utilizar para públicos específicos: trabalhadores da produção, pessoal de escritório, outros gerentes, mão-de-obra sindicalizada etc" (CORRADO, 1994, p. 76).

Segundo KUNSCH (1995), a Comunicação Interna utiliza-se de ferramentas da comunicação institucional e mercadológica (*endomarketing* e marketing interno). Na medida em que ela fizer parte de políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, ela fatalmente será mais eficaz e eficiente.

Existe uma discussão acadêmica a respeito dos termos Comunicação Interna e *Endomarketing*. Kunsch diferencia-os, afirmando que o *endomarketing* é um conceito muito mais superficial e não promove a verdadeira integração entre a organização e seus colaboradores.

Outros autores afirmam que *endomarketing* é Comunicação Interna, como TORQUATO (2002). Contudo, com as mudanças no seio da sociedade e nas relações organização-funcionários, e observando a organização como um sistema dividido em subsistemas que inter-relacionam-se entre si, é praticamente impossível igualar *endomarketing* à comunicação interna.

A comunicação interna é muito mais ampla e complexa, gerenciando a comunicação de uma organização que, vista como sistema, funciona muito melhor quando tem outras formas de comunicação além do *endomarketing*. (KUNSCH, 1995)

Kunsch insiste para que a comunicação interna seja fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo apenas de forma casuística na organização. Ela não pode ser um composto isolado da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização.

JORGE (1996, p. 166) concorda com esta visão, ao afirmar que "o planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar, de fato, as ações dos vários departamentos".

A definição de comunicação interna da Rhodia é elogiada por KUNSCH (1995, p.128). Ela é designada como uma ferramenta estratégica para compatibilizar interesses através do estímulo ao diálogo, troca de informações, experiência e participação integral da organização. Para a autora, há “necessidade de se considerar o setor de comunicação interna como uma área vital”.

Atualmente, a comunicação interna alcançou status de fator estratégico para a organização. Ela vem sendo apontada por alguns autores como um fator estratégico de sucesso nos negócios pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos (BERALDO, 2000).

Segundo MARCHIORI (1995, p. 83), “executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar”.

Atualmente, as empresas são organizadas por processos e que precisam buscar sinergia entre as áreas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações, bons sistemas de comunicação são fundamentais para o sucesso dos negócios. É possível observar que na maioria das empresas a falta de relacionamento entre as áreas é um dos principais problemas, sendo que a falta de comunicação é um dos fatores responsáveis. Além disso, a comunicação é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitador dos processos de mudança.

“O empresário atilado precisa ter no comunicador mais do que um operador, mas um assessor próximo, que tem contribuição decisiva na articulação de seu discurso e na manutenção da coerência da identidade organizacional”. (TORQUATO, 1998, p. 19).

Vários autores vêm destacando a importância da comunicação interna para o desempenho da organização. Isto ocorre por quê?

De acordo com BERALDO (2000), com a globalização e a revolução digital, que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. Dele depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização.

Então o maior relevo dado à comunicação interna tem relação próxima com o crescimento da importância do público interno. Mas há mais fatores para a relevância da comunicação interna.

BERALDO(2000), acrescenta que para uma empresa ser competitiva nos dias atuais, ela precisa atualizar-se constantemente, aprimorando seus processos e modelos de gestão. Neste sentido a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental.

A comunicação de duas vias, que informa os funcionários deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, faz com que o público interno sintam-se co-responsável pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização (BERALDO, 2000).

De acordo com MARCHIORI (1995), a integração do público interno é fundamental. Quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são partes integrantes da vida organizacional, possuem valores comuns e compartilham dos mesmos interesses, os resultados são alcançados mais facilmente.

É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas. Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental.

Outro motivo para valorizar a comunicação interna é que, através dela, é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações (NEVES, 1998). Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.

Além de motivar os colaboradores, a comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno. É possível observar que fatores como uma política arrojada de recursos humanos, estímulo à participação, clareza de objetivos e a

comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados.

Ao admitirmos a organização como um sistema completamente interligado em que todas as ações têm reflexo nas demais áreas da organização, temos a comunicação interna como um fator de consolidação da identidade organizacional. Numa profusão de organizações que podem ser muito parecidas, é importante ter uma imagem bem definida. Ser reconhecida como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter os recursos que utiliza em bons produtos e serviços. Agora mais do que nunca, ser reconhecida como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental.

Um indício desta necessidade é a publicação do Guia Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. Figurar em uma destas edições agrega valor para a empresa em termos de imagem e clima organizacional. Além da comunicação interna são considerados fatores de qualidade no ambiente de trabalho, salários, benefícios, oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, camaradagem no ambiente de trabalho, treinamento, desenvolvimento e inovação no sistema de trabalho (GOMES, 1999).

Na medida em que a comunicação interna vai sendo valorizada, novos recursos e práticas são desenvolvidos e adotados pelas organizações. A comunicação burocratizada, realizada por meio de memorandos, circulares, atas e comunicados, está cada vez sendo menos utilizada nas empresas. A própria velocidade requerida hoje na tomada de decisões não permite a lentidão na troca de informações. Por isso novas soluções são buscadas com o objetivo de trazer as informações certas por meios que despertem o interesse dos empregados.

Modernos recursos tecnológicos propiciam novos canais de comunicação. Alguns já bastante utilizados pelas organizações, como o e-mail, e outros ainda pouco difundidos como videoconferências em formato de telejornal. Estes recursos exigem que os profissionais de comunicação desenvolvam linguagens específicas, que são diferentes das tradicionais. Por exemplo, um boletim eletrônico, disponibilizado na

Intranet, não deve ser feito de acordo com os paradigmas de um boletim impresso, caso contrário a potencialidade do novo meio estará sendo desperdiçada.

É importante ressaltar que o aumento das verbas destinadas à comunicação costuma ser uma consequência quando ela é valorizada pela empresa. De qualquer forma, mesmo que não seja possível despendar muitos recursos, é possível encontrar soluções criativas que atendam às demandas de comunicação.

Sem dúvida, quantificar a importância da comunicação não é fácil, como afirma DAMANTE (1999 p. 18-22):

Relacionar o sucesso de determinadas ações com o processo de comunicação é uma coisa intangível. Mas, o que eu tenho certeza absoluta é que muitas das ações positivas que nós temos tido na empresa não teriam chance de sucesso sem a comunicação. Por exemplo, as nossas atividades internas. É um processo que se iniciou há dois anos e foi disseminado dentro da organização graças à grande motivação e à abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa.

De acordo com GOMES (1996), embora a comunicação com os colaboradores já seja reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, nessa matéria quase todo mundo fica em recuperação. Apesar de terem derrubado paredes e achatado os organogramas, as empresas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam.

De acordo com TORQUATO (1998) embora a percepção da comunicação como fator estratégico ser muito recente, e da dificuldade em se mensurar seu retorno, valorizá-la tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações.

1.4.1 Comunicação Interna como Rede de Informações

Para que as informações sejam bem interpretadas por todos os envolvidos no processo comunicativo, a comunicação interna deve ser entendida como um composto de propostas encadeadas, destacando, assim, a importância dos programas e projetos de comunicação voltados aos funcionários, que fazem com que eles assimilem e introjetem valores, normas e rotinas da organização.

Os funcionários podem receber essas informações pelos canais formais da corporação ou por outros meios, como conversas entre colegas, mas será dentro do sistema de comunicação da organização. As informações chegam para todos os membros da instituição através de suas redes de comunicação.

GOLDHABER (1994) caracteriza o que são as redes de comunicação dentro da estrutura organizacional. De acordo com ele, as organizações são formadas por indivíduos que ocupam determinadas posições e comunicam-se entre si, sendo que o fluxo de mensagens entre eles segue um caminho denominado de rede de comunicações. O autor explica que através das redes de comunicação, as funções são delegadas para quem terá a responsabilidade de executá-las. As mensagens detalhadas permitem que os problemas sejam resolvidos de forma ágil e eficaz pela esfera competente, evitando que mais tarde outras posições envolvam-se novamente com esses conflitos.

Por serem conectadas por pessoas, essas redes implicam em estudar as relações interpessoais. Como argumenta o autor, "as redes pelas quais fluem as mensagens das organizações estão conectadas por pessoas. Em consequência, devemos estudar as relações existentes entre as pessoas." (GOLDHABER, 1994, p.31) Para ele, essa análise abrange três níveis, o âmbito individual, o grupal e o organizacional, e a direção da rede pode ser dividida em ascendente (dos funcionários para os superiores), descendente (dos superiores para os subordinados) e horizontal (intercâmbio lateral entre quem possui o mesmo nível de autoridade na instituição).

A classificação da direção da rede varia um pouco na concepção adotada por HAMPTON (1990). Ele considera que a comunicação pode ser ascendente

(informações que os subordinados dão para a chefia a fim de auxiliar na tomada de decisões), descendente (informações fornecidas pelos supervisores), diagonal (contato com pessoas de outros departamentos de status mais elevado ou mais baixo) e lateral (comunicação com pessoas de outros departamentos de igual status social).

As características de cada rede dependem de muitos fatores, como a direção do fluxo de mensagens, bem como sua natureza e conteúdo, além das relações formais e informais entre os indivíduos. A comunicação interna pode, de acordo com TORQUATO (1991), ser dividida em duas grandes redes. Uma podemos chamar de rede formal e a outra de rede informal. Ambas processam formas variadas, situações próprias, projetos específicos.

Por redes de comunicação formal entendemos aquela em que existe um "controle por parte da organização, onde o processo de transferência de informações segue o organograma da instituição" (FERREIRA, 1995, p.81). O autor também faz uma classificação dos níveis das redes em intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico e do fluxo de informações nas seguintes direções: ascendente, descendente, transversal e extraorganizacional.

No que diz respeito à rede informal, ela é considerada "um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidades, desconcentração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do público interno". (TORQUATO, 1991, p.202). Um aspecto importante que o autor ressalta nesse sentido é que ao estudar a rede informal é possível situar todos os integrantes no espírito da organização, através da argumentação e do convencimento.

Essa rede informal surge da interação humana, não sendo controlada pela instituição, através das relações sociais. KUNSCH (2003) explica que o sistema informal de comunicações emerge das relações sociais dos membros da organização, sendo neste caso destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel importante dentro das organizações.

KREEPS, *apud* KUNSCH (2003), propõe a análise dessas redes informais de comunicação, buscando identificar os membros da empresa que desempenham papel de destaque a fim de utilizá-los como disseminadores de informações.

A identificação destes membros é de grande interesse para o profissional de relações públicas, o qual, no âmbito de suas atividades, tem como função a elaboração de políticas de comunicação e relacionamentos internos.

1.5 PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM BUSCA DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

A comunicação interna como ferramenta de envolvimento e superação de resultados desperta interesse pela sua importância dentro do cenário empresarial, e pelo tratamento subliminar que recebe no campo estratégico de relacionamentos dentro das organizações, que muitas vezes é omissa e colocada como segundo plano, quando deveria na verdade ser o carro chefe das operações executadas internamente e externamente.

Dentro desse enfoque é que FRANÇA (1997, p.8-9), propõe como atribuição do profissional de relações públicas “ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa, com seus públicos interno e externo, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos de aplicação global, e adequados ao contexto socioeconômico de cada situação e ao contexto de atuação de cada organização”.

Segundo KUNSCII (1998, p. 142), um papel fundamental das Relações Públicas é administrar as relações de conflito entre organização e seus públicos, em busca do equilíbrio e da compreensão. A autora afirma que “não se admite, nos tempos de hoje que elas atuem apenas em prol dos interesses da organização. É preciso ouvir o outro lado, abrindo canais de comunicação com todos os segmentos”.

Segundo IANHEZ (1994), as Relações Públicas propõem-se a harmonizar os interesses do público com os da empresa, o que permite a ocorrência de um melhor clima organizacional, mapeando o ambiente interno que varia segundo a motivação de seus agentes”.

Ainda de acordo com IANHEZ (1994), são as Relações Públicas responsáveis pela busca permanente da conscientização do público interno quanto à responsabilidade que tem pelo conceito da organização percebido pelo grande público,

o que resultará na opinião pública. Para obter uma posição mais favorável, é importante para a “empresa... (...) gerar para si atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage”.

É oportuno salientar que para a cristalização da comunicação interna eficaz é necessário primeiramente um bom profissional para analisar, implementar e gerenciar o processo, e dirigentes que acreditem nesta operação. O corpo gerencial focado e decidido a realmente investir em seu maior patrimônio, que é o seu público interno, juntamente com um profissional qualificado para a tarefa e disposto a despender todos os esforços necessários para alcançar as metas estabelecidas, são preceitos básicos para caminhar em direção ao sucesso do trabalho.

No entanto, o mercado globalizado e a alta competitividade exigem mudanças rápidas como a modernização da administração e adaptações constantes de produtos, logística, capacitação operacional, na cultura das organizações e também da comunicação. Isto porque o inter-relacionamento entre a sociedade e fatores que a influenciam devem acompanhar este ritmo, proporcionando uma maior harmonia e, conseqüentemente, melhor convívio do ser humano com o meio em que está inserido.

Observa-se que, atualmente, o mercado globalizado é composto por fusões corporativas, domínio das grandes organizações e grupos econômicos, grandes geradores de emprego e influenciadores diretos do ritmo de vida das pessoas. O que se apresenta atualmente no mercado com relação à globalização da força de trabalho é que as grandes empresas responsáveis por empregar grande parte do contingente ativo e produtivo estão perdendo espaço para pequenas empresas. De 1995 a 2000 as pequenas empresas criaram cerca de 1,9 milhão de empregos, enquanto as grandes criaram 88.100 no mesmo período. aumentaram sua empregabilidade cerca de 19,2% nas médias e grandes o aumento foi de 0,6%.

Esta tendência do mercado globalizado não apenas cria novas oportunidades de emprego, mas a necessidade de implementar sistemas de gestão de pessoas, que assim como as grandes organizações dependem de uma comunicação eficiente, que possa acompanhar o ritmo de desenvolvimento e a alta competitividade, oferecendo um novo nicho de atuação para a atividade de Relações Públicas. O novo desafio para os

profissionais de RRPP é ajudar as pequenas organizações a obter a mesma qualidade que as grandes com custo ajustado ao seu orçamento, servindo de ferramenta para as empresas atingirem seus objetivos.

Em resumo, a comunicação interna é um instrumento de gestão na medida em que serve para melhorar o desempenho organizacional, aumentando a eficácia e levando à evolução da empresa.

1.5.1 Relações Públicas: Conceito e Definição

O suporte que as Relações Públicas dão para empresa no sentido de atingir metas e resultados efetivos, se faz por meio de atividades planejadas onde suas relações com os públicos sejam caracterizadas pelo mútuo entendimento e pela colaboração, para que os possíveis motivos de conflitos sejam minimizados e até solucionados, de forma adequada e satisfatória para ambos os lados.

“Relações Públicas pode ser definida como ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptar uns aos outros” (LESLY, 1995, p. 2).

Ainda segundo LESLY (1995, p. 7), pode-se constatar características universais decorrentes da definição desta atividade, para ele esta atividade é prática internacional, regendo todos os aspectos da vida. “Cada membro do público se utiliza de princípios de relações públicas ao buscar aceitação, cooperação ou afeição dos outros. Os profissionais de relações públicas apenas praticam isso de maneira mais profissional”.

ANDRADE (1989) discorda dos que, nos Estados Unidos da América, Uruguai e Argentina, afirmam que Relações Públicas podem ser consideradas uma ciência. Para ele, para que chegue à condição de ciência é preciso estabelecer conceitos próprios dentro do rigor científico, o que ainda não foi alcançado. Esse é um passo decisivo para o êxito da atividade.

BERNAYS (1990, p. 40 *apud* KUNSCHE, 1998), em busca do caráter científico da atividade de Relações Públicas, afirma que ela “têm como base áreas do conhecimento da ciência social”. Ele considera que:

as Relações Públicas cobrem o relacionamento de um homem, uma instituição ou idéia com seus públicos. Qualquer tentativa eficiente para melhorar esse relacionamento depende de nossa compreensão das ciências do comportamento e de como nós as aplicamos – sociologia, psicologia social, antropologia, história e outras. As Ciências Sociais são a base das relações públicas. Se as ciências do comportamento têm feito qualquer contribuição para o novo conhecimento do assunto, é óbvio que um conhecimento dessas ciências é básico para um assessor que tenta melhorar as relações entre um indivíduo, um grupo ou uma idéia e o público em geral.

A problemática de definição da área de atuação de Relações Públicas pode ser observada na classificação das áreas do conhecimento feita por órgãos como CNPq, Capes e Fapesp. Ela é relacionada, junto com a comunicação, à área de ciências sociais aplicadas, as quais investigam a ação do homem enquanto membro da sociedade. (MEGALIE, 1990, *apud* KUNSCH, 1997b).

Afastando-se da discussão científica as Relações Públicas podem ser definidas como gestoras do processo de comunicação organizacional no momento em que são capazes de aproximar o processo de comunicação da cúpula diretiva, cada vez mais necessário como elemento facilitador do processo de aproximação dos interesses da empresa com os interesses de seus públicos. Sua atuação deve ser ágil e permanente. Além de participar no processo de qualificação e assessoramento do staff, devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos, trazendo para dentro da organização as questões da comunidade, de modo a criar interação da cultura da organização com os públicos circunvizinhos, adequando a organização à realidade do compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública (FARIAS, 2001).

Na visão de PROST (1967, p. 33, *apud* ANDRADE, 1989, p. 82), “as Relações Públicas se apresentam, então, como uma filosofia da função de direção, uma forma espiritual de responsabilidades que reconhecem as duas regras fundamentais de Relações Públicas: 1ª- os públicos devem ser informados; 2ª- os interesses privados dos públicos devem ser respeitados”. Cabe aqui citar a definição de Relações Públicas da ABRP, que apresenta as Relações Públicas como o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente (KUNSCH, 1997b).

LESLY (1995, p. 6), descreve uma seqüência de definições acerca do que são as Relações Públicas. Para ele a atividade “é um meio para que os desejos e interesses do público sejam sentidos pelas instituições que atuam em nossa sociedade. Interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para organizações que, normalmente, não seriam sensíveis a essas manifestações, assim como comunica o que as organizações têm a dizer para o público”.

O mesmo autor define Relações Públicas de diversas formas como colocamos a seguir:

- “Relações Públicas é um meio de se obter ajustes mútuos entre instituições e grupos, obtendo relacionamentos mais suaves e que beneficiam o público”.
- “Relações Públicas é uma válvula de segurança para a liberdade. Ao prover os meios para ajustes, tornam ações arbitrárias ou coercitivas, menos viáveis”.
- “Relações Públicas é um elemento essencial nos sistemas de comunicação, que permitem que indivíduos se informem sobre os diversos aspectos que afetam suas vidas”.
- “Os profissionais de relações públicas podem ajudar a ativar a consciência social das organizações” (1995, p. 6).

1.5.2 A Atividade do Profissional de Relações Públicas

ANDRADE (1989, p.72) nos faz um retrato da situação atual da atividade relações públicas quando afirma que esta área “tem mudado muito de feição nos últimos tempos. Primeiro, em função da própria organização das atividades de relações públicas nas empresas. A postura clássica era a de ‘dar cobertura’, sempre positiva, aos fatos empresariais e, na seqüência, aos dirigentes. Hoje, as relações públicas trabalham no sentido de ajustar objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. Nesse sentido passaram a atuar de maneira mais realista e objetiva”.

Mas, entrando nos primórdios da atividade de Relações Públicas, segundo KUNSCH (1997a), pôde-se dizer que esta atividade nasceu a partir de graves conflitos sociais num país democrata, para melhorar negócios e não só apaziguar ânimos autoritários de empresas americanos.

Poderíamos dizer que a atividade de Relações Públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetiva “conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de molde a harmonizar os interesses em conflito” (ANDRADE, 1989, p. 98).

Em virtude do fato dos públicos de hoje serem mais exigentes e atentos, da vida social ser mais articulada e o cidadão mais reivindicativo, a sociedade tornou-se mais complexa. A área de relações públicas, que deve fazer a leitura dessa sociedade, deve “ter como bússola a dimensão futura, espelhada na crítica em relação ao presente e no estudo no que se deve desejar de melhor para o futuro da atuação profissional, buscando o equilíbrio entre a modernidade técnica e a modernidade ética” (KUNSCH, 1997a, p.60).

Com o tempo, a prática de Relações Públicas passou a se desenvolver como profissão e as grandes empresas passaram a dar cada vez mais importância a este assunto. Atualmente, as suas técnicas são utilizadas nas mais diversas instituições: associações, empresas, governo, ONG's, sindicatos, pessoa física, instituições sociais.

Diante desta permeabilidade da atividade de Relações Públicas a comunicação empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. “Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem” (BUENO, 2003, p. 8).

Assumindo, desta forma, status fundamental para todas as atividades de gestão “a atividade de relações públicas constitui uma estratégia fundamental para o sucesso das empresas e o profissional que a conduz deve ser também um estrategista da comunicação e do relacionamento” (MCKENNA, 1993, *apud* FRANÇA, 1997, p.9).

O papel auxiliador e preventivo em situações de conflito comprova um dos objetivos desta atividade. “O decisivo em Relações Públicas é fazer cessar a indiferença das pessoas em relação às questões controvertidas, fornecer amplas informações e facilitar o debate da controvérsia, para que se possa chegar à constituição do público e da opinião pública” (ANDRADE, 1989, p. 79).

Hoje, a atividade de Relações Públicas não se restringe às técnicas de comunicação. O papel do profissional de Relações Públicas é muito mais amplo e complexo. Ele não pode estar preocupado com meras imagens de sua organização pública ou privada. Há necessidade de mediante conceitos e idéias, estabelecer atitudes e opiniões resultantes dos debates sobre os temas controvertidos de interesse coletivo. (...) “Não se pode mais admitir o profissional de Relações Públicas como um exímio ‘mercador de imagens’” (ANDRADE, 1989, p. 114).

“Suas atividades estão voltadas para a formulação e implementação de políticas internas e externas” (ANDRADE, 2002, p.73).

Ao profissional de Relações Públicas cabe realizar um mapeamento de riscos, identificar as causas do problema, elaborar estrategicamente um plano de ações, realizá-las, analisá-las e quantificá-las, tendo como foco de suas ações, a melhoria contínua dos relacionamentos da organização, minimizando conflitos existentes e tomando uma postura preventiva com potenciais conflitos. Para tanto, é necessária forte sinergia entre os setores da empresa, que atuam direta e indiretamente com os públicos, para se conhecerem todas as variáveis que são relevantes para levantar as do conflito. Dessa maneira, a identificação da relação entre os setores, torna-se a base para a elaboração do programa de comunicação interna mais seguro e confiável. Na organização é preciso observar todos os públicos envolvidos para se conhecer a versão dos conflitos sob outra ótica, e se possível envolver os colaboradores de setores diferentes na busca para a solução dos conflitos e problemas. Isto é que se pode chamar de uma gestão participativa.

Em ANDRADE (1989, p. 7), a profissão de Relações Públicas é apresentada como “método de ação, que objetiva conseguir a conscientização das instituições públicas ou privadas e seus públicos, de molde a harmonizar os interesses conflitantes”.

BUENO (2003, p. 12), expõe de forma clara o papel do Relações Públicas como comunicador empresarial:

Ao comunicador empresarial, exige-se o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover este relacionamento. Mais ainda: o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas – redator de *releases* ou de *house-organs*, organizador de eventos, criador de logos ou *banners* –, mas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para realização de um objetivo comum. Enfim, espera-se – e retribui-se com a remuneração adequada – que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo pró-ativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização.

Muito além de um estrategista da comunicação empresarial, “o profissional de relações públicas ‘moderno’ tem de ser um ‘revolucionário’, saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas como um mero reproduzidor de recados da organização” (KUNSCH, 1998, p. 146).

O papel do profissional de relações públicas é o de aplicar essa especial e, crescentemente crucial orientação – acrescida das nossas habilidades particulares – para interpretar o direcionamento das atitudes; compreendendo o que esse direcionamento significa para a sociedade e para diversas organizações; e recomendar aquilo que deve ser feito no sentido da adequação a essas condições e direcionamentos (LESLY, 1995).

Diante das habilidades deste profissional “a empresa deseja que o executivo que for responsável pelo estabelecimento de suas metas e pela definição de suas estratégias de relacionamento, informação e comunicação produza um programa que venha de encontro a seus interesses globais de gerar negócios. Portanto, sua fonte para a ação está junto à administração, todo o seu trabalho será pautado para cumprir a missão da empresa e alcançar seus objetivos e metas” (FRANÇA, 1997, p.8 *apud* KUNSCH (org), 1997).

O Relações Públicas deve conduzir seus trabalhos com transparência e serenidade. Como toda a profissão, possui um código de ética criado especialmente

para que o Relações Públicas desenvolva suas ações de maneira correta. Mas, para um profissional que administra estrategicamente uma área de comunicação integrada, além de ética e moral em seu trabalho, ele necessita de alguns cuidados para ser bem sucedido, como: conhecer muito bem a organização, sua missão, visão, sua filosofia, suas estratégias, cultura e também a concorrência; Saber utilizar adequadamente as ferramentas disponíveis; Ter visão global e estratégica, criatividade, habilidade, bom relacionamento com o corpo diretivo e representatividade na comunidade onde a empresa atua (responsabilidade social), além de saber administrar o tempo. Estas características perfazem um modelo de profissional apto a desenvolver projetos eficazes para as empresas.

CAPÍTULO II

2.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Os sistemas são usados pela humanidade desde a antiguidade. O homem selvagem criava referenciais de ordenamento para compor seus mitos ou estabelecer a ocupação de seus espaços (MELLA, [s/d]).

Desde há muito tempo que físicos (sistema solar), biólogos (sistema nervoso), matemáticos (sistema de numeração), entre outros, utilizam o conceito nas diversas áreas da ciência. Porém, até recentemente, o uso da idéia de sistema esbarrava nos limites do método científico. Não havia uma teoria que entendesse e explicasse os sistemas. A única metodologia científica disponível era a que integrava os preceitos de Descartes: dividir e examinar o problema por parcelas, indo das mais simples às mais complexas. Os limites de tal procedimento são evidentes.

Em meados do século XX, alguns cientistas entregaram-se aos estudos dos sistemas e então surgiram as primeiras formulações teóricas na área. Um novo desenvolvimento da perspectiva sistêmica se deu com Norbert Wiener (cibernética) e Claude Shannon (Teoria da Informação). Mas o grande pioneiro nesse campo foi o biólogo Ludwig von Bertalanffy, que formulou a Teoria Geral dos Sistemas.

Nesse trabalho, abordaremos a cibernética, em seus princípios elementares, e a teoria de Bertalanffy, em maior profundidade, pois é dela que tiramos os conceitos para nosso trabalho.

A palavra Cibernética derivou da palavra grega *kubernetes* (piloto, timoneiro), da qual deriva a nossa palavra governador. Ele já fora usada anteriormente por Ampère, com referência à ciência política, e por um cientista polonês, em outro contexto, ambos os casos nos primórdios do século XIX (WIENER, 1993).

WIENER (1993, p. 17), professor do conceituado *Massachusetts Institute of Technology*, colocou a cibernética na mesma classe de comunicação e controle. Quando nos comunicamos com outra pessoa, transmitimos-lhe uma mensagem e, quando ela, por sua vez, comunica-se conosco, replica uma mensagem conexa, que

contém informação que lhe é originariamente acessível, e não a mim. Por outro lado, quando comandamos as ações de outra pessoa, comunicamos-lhe uma mensagem, e embora tal mensagem esteja no modo imperativo, a técnica de comunicação não difere da de uma mensagem de fato. Ou seja, o autor argumenta que quando damos uma ordem a uma máquina, a situação não difere essencialmente da que surge quando damos ordem a uma pessoa. "Em comunicação e controle, estamos sempre em luta contra a tendência da Natureza de degradar o orgânico e destruir o significativo".

WIENER (1993, p. 17), descreve o propósito da cibernética como o de "desenvolver uma linguagem e técnicas que nos capacitem, de fato, a haver-nos com o problema do controle e da comunicação em geral, e a descobrir o repertório de técnicas e idéias adequadas para classificar-lhe as manifestações específicas sob a rubrica de certos conceitos".

Para ele, "o funcionamento físico do indivíduo vivo e o de algumas máquinas de comunicação mais recentes são exatamente paralelos no esforço análogo de dominar a entropia através da realimentação" (WIENER, 1993, p. 26).

As teorias de sistemas particulares tinham tantas concepções comuns que foi possível desenvolver uma teoria mais universal, que estruturasse as suas semelhanças em outras isomorfias formais.

Bertalanffy foi quem empreendeu a sua sistematização como uma abordagem multidisciplinar de fatos multivariáveis e caracterizáveis precisamente pelo fato e pela forma de sua organização.

Sua proposta foi construir modelos e descobrir os princípios gerais aplicáveis a sistemas complexos de qualquer natureza (biológicos, ecológicos, psíquicos, sociais, econômicos e culturais). Ele descreve a sua teoria como uma "formulação e derivação daqueles princípios que são válidos para os "sistemas" em geral" (BERTALANFFY, 1950, p. 131 *apud* NATZLAWICK, 1993).

A isomorfia, que é pressuposto da Teoria Geral dos Sistemas, "é uma consequência do fato de que, em certos aspectos, abstrações correspondentes e modelos conceituais podem ser aplicados a diferentes fenômenos. Somente em vista desses aspectos é que as leis do sistema se aplicarão. Isto não significa que os sistemas

físicos, organismos e sociedades, sejam todos o mesmo." (BERTALANFFY, 1956, p. 75 *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 108-109).

As principais postulações da teoria geral dos sistemas, de acordo com BERTALANFFY (1968, p. 38), são:

- (1) existe uma tendência geral em direção à integração de várias ciências, naturais e sociais;
- (2) tal integração aparenta estar centrada em uma teoria geral dos sistemas;
- (3) tal teoria é, talvez, uma maneira importante de se obter uma teoria exata nos campos não-físicos da ciência;
- (4) desenvolvendo princípios unificadores que correm "verticalmente" através do universo das ciências individuais, a teoria dos sistemas nos traz mais próximos do objetivo da unidade das ciências;
- (5) isto pode levar a uma necessária integração na educação científica.

Bertalanffy fundou, em 1954, a *Society for General Systems Research*. Esta sociedade teve um papel muito importante no desenvolvimento do pensamento sistêmico na medida em que promoveu o "desenvolvimento dos sistemas teóricos aplicáveis a vários setores tradicionais do conhecimento" com o objetivo de unificar a ciência e facilitar as relações entre os especialistas (BERTRAND, 1994, p. 30).

Segundo o referido autor o "organismo é um todo maior que a soma das partes" e como tal não é suficiente estudar os fenômenos isoladamente, pois o processo que os une e organiza (aos fenômenos) é fundamental para a sua compreensão, e tornam-se diferentes quando estudados isoladamente. Os fenômenos resultam assim, da interação entre as partes que compõem os todos "porque a característica fundamental de uma forma viva é a sua organização, a análise das partes e dos processos isolados uns dos outros não pode dar-nos uma explicação completa do fenômeno da vida" (BERTALANFFY, 1968, *apud* BERTRAND, 1994, pg. 29).

2.2 DEFINIÇÃO DE SISTEMA

Sistema é uma forma lógica de apreensão da realidade. Não pretende ser um reflexo do mundo real, mas apenas a descrição dos traços da realidade que permitem a percepção de uma condição de ordem e o objetivo.

Ele é definido como uma coleção de entidades, relacionadas de modo a formarem uma unidade ou um todo. Tem como propósito a consecução de um fim

lógico, a partir de suas interações conjuntas (METHERBE, 1986; LAW e KELTON, 1991).

Os componentes de um sistema relacionam-se entre si direta ou indiretamente. Sua integração ocorre de modo mais ou menos estável, dentro de um determinado período de tempo, formando uma rede causal (BUCKLEY, 1976). Os sistemas se organizam de forma hierárquica, sem que isso implique em escala de importância.

O sistema estabelece uma fronteira que o define e tudo o que é externo a ela é chamado de meio ambiente do sistema. O que é interno à fronteira pertence ao próprio sistema (METHERBE, 1986).

Pode-se também entender o sistema com HALL e FAGEN (1956, p. 18; *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 109), que o definem como "um conjunto de objetos com as relações entre os objetos e entre os atributos". Objetos são os componentes ou partes do sistema, os atributos são as propriedades dos objetos e as relações dão coesão ao sistema. Os autores sublinham, ainda, que qualquer objeto é basicamente especificado pelos seus atributos e melhor descrito não como indivíduo, mas como pessoas-comunicando-com-outras-pessoas.

"Os sistemas interacionais serão dois ou mais comunicantes no processo de (ou no nível de) definição da natureza de suas relações" (WATZLAWICK, 1993, p. 110). Watzlawick comenta que, embora a ênfase aqui recaia sobre comunicantes humanos, não existe razão teórica para excluir a interação de quaisquer outros objetos, como mamíferos, grupos ou nações, que podem interagir como dois ou mais indivíduos.

Em um sistema, as relações a serem consideradas dependem do problema em estudo. Inclui-se as relações importantes ou interessantes e exclui-se as triviais ou supérfluas (WATZLAWICK, 1993).

Um dos aspectos mais interessantes e importantes que decorrem da definição de sistema é que o "importante não é o conteúdo da comunicação *per se* mas, exatamente, o aspecto relacional da comunicação humana" (WATZLAWICK, 1993, p. 110). Ou seja, o que é importante na abordagem sistêmica não é o conteúdo da mensagem, mas sim as características da relação entre os comunicantes. Esta

consideração é fundamental para se entender, mais adiante, a aplicação da teoria dos sistemas.

Outro aspecto importante da definição de sistemas é a definição de seu meio. HALL e FAGEN (1956, p. 20 *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 110) atestam que, num dado sistema, "o meio é o conjunto de todos os objetos em cujos atributos uma mudança afeta o sistema e também daqueles objetos cujos atributos são mudados pelo comportamento do sistema". CHURCHMAN (1971), traz ainda outra característica do meio: é tudo aquilo que importa mas que não se tem controle.

A subdivisão do universo sistema-meio em dois conjuntos (sistema e meio) pode ser feita de tantas maneiras que se percebe que esta é uma decisão arbitrária. Logo, "da definição de sistema e meio deduz-se, claramente, que, qualquer sistema dado pode ser dividido em subsistemas. Os objetos pertencentes a um subsistema podem muito bem ser considerado parte do meio de um outro sistema" (HALL e FAGEN, 1956, p. 20 *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 110).

Um exemplo de sistema subdividido em subsistemas é o corpo humano. Por exemplo, nele podemos constatar o funcionamento dos subsistemas circulatório, respiratório, digestivo, nervoso, entre outros. Todos estes subsistemas possuem funções específicas essenciais ao sistema maior, o corpo humano. Estando estes subsistemas desempenhando suas funções de maneira satisfatória, o corpo humano, como um todo, estará funcionando de maneira saudável. "Todos os sistemas vivos são organizados em subsistemas, cada qual sendo uma estrutura que desempenha um processo essencial" (MILLER; MILLER, 1991, p. 157).

Da definição de sistema como coleção de entidades, observamos que elas se ligam para formar uma estrutura. As ligações entre as entidades estabelecem interfaces, cujo padrão de conexão pode ser mais ou menos rígido, dependendo da natureza do acoplamento (YORDON e CONSTANTINE, 1990).

As entidades podem ser pessoas, máquinas, objetos ou informações. Quando são consideradas como um outro sistema é que são chamadas de subsistema. Elas podem ser inerentes (internas) ao sistema ou transientes (em movimento) a ele (METHIERBE, 1986; LAW e KELTON, 1991).

A possibilidade de análise de sistemas da forma como aqui é apresentada foi muito útil à ciência. Antigamente, a análise era empreendida após a decomposição do sistema em suas partes constituintes. Com isto, o estudo era bastante prejudicado, pois se perdia a idéia do todo e de como as partes inter-relacionam-se entre si. Como afirma WATZLAWICK(1993, p. 111), "com o desenvolvimento da teoria de subsistemas abertos e hierarquicamente ordenados, o sistema e seu meio já não precisam ser artificialmente isolados um do outro; eles ajustam-se significativamente dentro da mesma estrutura teórica".

Os sistemas podem ser classificados de acordo com as seguintes divisões:

a) naturais x sintéticos

Os sistemas podem se classificar de acordo com gêneros. Considerando-se duas posições extremas, temos de um lado os sistemas naturais, relativos à natureza, e os sistemas sintéticos, relativos ao homem. Pode-se contestar o fato de a natureza ser um sistema e também o fato de se realmente existe um sistema absolutamente sintético, já que o homem é natural e faz uso da natureza. Contudo, essa é apenas uma proposição teórica e o objetivo na representação dos sistemas não é mimético. Este é um tratamento arbitrário, sendo conseqüente da tarefa de interpretar a natureza como um sistema (SIMON, 1973).

b) abertos x fechados

Em relação à sua interação com o meio ambiente, os sistemas são classificados como abertos ou fechados. Aqui também se considera ambos os tipos como duas condições extremas. Os sistemas fechados, também chamados de estáveis ou mecânicos, têm pouca ou nenhuma interação com o meio (BUCKLEY, 1976).

"Um sistema é fechado se não existe importação ou exportação de energias em qualquer de suas formas, como informação, calor e materiais físicos, portanto, nenhuma troca de componentes, sendo um exemplo a reação química que tem lugar num recipiente isolado e estanque" (HALL e FAGEN, 1956, p. 23, *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 111).

Os abertos, por sua vez denominados de adaptativos ou orgânicos, têm ampla interação com os meios circundantes, "o que significa que eles

permutam materiais, energias ou informação com seus meios" (HALL e FAGEN, 1956, p. 23, *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 111).

A condição distinta das fronteiras dos sistemas abertos e fechados decorre das possibilidades dadas pelo processo que caracterizam. Os sistemas mecânicos tendem a minimizar seu equilíbrio e organização. Ao contrário, os orgânicos buscam a preservação de uma estrutura geneticamente dada dentro de certos limites, ao que é chamado de homeostase (BUCKLEY, 1976).

A distinção entre sistemas abertos e fechados, segundo Watzlawick, emancipou as ciências dedicadas aos fenômenos da vida das algemas do modelo teórico baseado na física e química clássicas (modelo de sistemas exclusivamente fechados). A teoria e os métodos de análise que eram apropriados ao estudo daquelas ciências obstruíam e geravam equívocos no estudo dos seres vivos. A explicação é que os sistemas vivos simplesmente têm transações decisivas com os seus meios, fato cuja importância era impossível considerar no método antigo. "Um organismo vivo ou um corpo social não é uma agregação de partes ou processos elementares; é uma hierarquia integrada de subconjuntos semi-autônomos, formados por subconjuntos e assim por diante" (KOESTLER, 1964, p. 287 *apud* WATZLAWICK, 1993, p. 111).

c) cibernéticos

Já o sistema cibernético é um tipo particular de sistema aberto. Tem como principais características a complexidade e a morfogênese.¹ Então, possuem aspectos adaptativos, onde a criação, elaboração e modificação das estruturas são reconhecidas como pré-requisitos para que eles permaneçam viáveis como sistemas operantes (BUCKLEY, 1976).

2.3 PROPRIEDADES DO SISTEMA

Utilizando os trabalhos de Buckley, sobre a interação entre sociologia e a moderna teoria dos sistemas, de Watzlawick, sobre comunicação humana e a

¹ Recriação de estruturas (nota autora).

organização da interação, e o de Bertalanffy (1968), sobre a própria teoria dos sistemas, apresentamos a seguir uma discussão sobre as propriedades dos sistemas.

2.3.1 Buckley

A perspectiva geral de sistemas pressupõe não o mero raciocínio por analogia, mas o discernimento de semelhanças fundamentais de estrutura. Assim, é prática comum que uma análise de sistema busque identificar os componentes básicos, mais ou menos comuns a todos os sistemas.

Além das entidades e do meio ambiente, já mencionados, os sistemas dispõem de uma *organização* própria, compreendendo *relações* em uma *estrutura*, além de um *processo* subjacente a esta, propriedades que têm sido falsamente confundidas com sistema em si.

O sistema admite uma representação, o *modelo*, reunindo essas propriedades identificadas, cujo contorno estabelece (por exclusão) o meio ambiente e as *entradas/saídas*. O modelo refere-se sempre a um *estado*, ou condição assumida pelo sistema em dado instante, fruto de um *controle*.

O arranjo sistêmico define algumas características aos seus constituintes. Estes estabelecem propriedades particulares ao conjunto de relações (o sistema).

- Fronteira e condição de arquétipo

A formalização de uma fronteira, destacando um meio interno (ordenado) de um meio externo (caótico) é sempre uma imposição sujeita às contingências, pois os critérios de inclusão ou exclusão sujeitam-se às possibilidades de controle.

Sendo a fronteira algo conjuntural, resulta que, salvo os sistemas sintéticos, um sistema não tem condições de ser representado, pois quando a representação fica concluída ele já não é mais.

Conseqüentemente, só é possível nesses casos a representação de estados do sistema. Como estão em constante transição, a representação refere-se então ao processo que o analista percebe estar envolvido no sistema, capaz de descrevê-lo.

A escolha do arquétipo para representar o sistema é feita em função de diferentes propósitos. O arquétipo mecânico ou fechado implica em formulações matemáticas relativamente simples, mas tem o pior prognóstico a longo prazo e não explica o mundo vivo. O orgânico ou semi-fechado explica melhor as relações do mundo vivo mas tem uma formalização matemática mais elaborada. O arquétipo sócio-cultural ou semi-aberto é o que melhor poderia descrever a interação humana, mas não encontra solução de representação formal na lógica clássica. Exige a revisão de pressupostos metateóricos, até hoje não apresentada.

A partir da década de 80 tomou corpo aquilo que veio a ser conhecido como concepção complexa, trazendo como resposta novas abordagens formais, tais como a teoria do caos, fractais e conjuntos difusos (*fuzzy*). Estas, entretanto, continuam muito limitadas para aproximar a 'condição complexa' do mundo empírico, devido, principalmente, à necessidade de se assumir outros princípios lógicos.

▪ Organização

Todas as coisas apresentam certo grau de sistematização. O que distingue a formação de um sistema ou não é a organização. Assim, um sistema não é apenas a coleção de entidades. Organizado, este agregado assume propriedades que não podem ser encontradas nas entidades isoladas, ou mesmo na mera reunião destas.

Em um sistema sócio-cultural, por exemplo, um indivíduo dentro de uma sociedade não pode ser compreendido como um ente solitário em sua biologia. O indivíduo que age (a pessoa psicológica) é uma organização que se desenvolve mantendo continuamente intercâmbio simbólico com as demais pessoas.

▪ Relações

As entidades num sistema estabelecem relações entre si, as quais podem ser: mútuas ou unidirecionais, lineares ou não lineares, contínuas ou intermitentes, além de variar em graus de eficácia e prioridade causal.

Sistemas complexos, em particular, admitem funções escalares (*step functions*), precipitantes, além de mecanismos amortecedores e interações complexas de retroalimentação nas relações.

A informação é uma típica relação entre conjunto de variáveis, de forma que a natureza da relação pode ser tanto de energia (predominante em sistemas mecânicos) como informação (sistemas cibernéticos) ou uma combinação de ambas (sistemas orgânicos).

As relações têm sido objeto de teorias interpretativas, definindo algumas perspectivas teóricas. É possível ainda diferentes compreensões dos processos subjacentes na mesma perspectiva, de acordo com os diferentes referenciais metodológicos assumidos.

Por exemplo, em ciências sociais são mais conhecidas a teoria da troca e a teoria dos jogos para explicar a condição dinâmica de um sistema. Admite-se, na primeira, que as relações sociais não decorrem de um consenso automático ou transcendental, como se todos os atores estivessem em convergência num determinismo normativo. Mas ao pressupor que os indivíduos são seres pensantes, com capacidade de escolha e de transformação das próprias estruturas normativas, a teoria da troca não exclui divergências em como aplica-la.

Essa teoria admite concepções sob modelos tanto estruturais como processuais, de consenso ou de conflito, de persistência ou de mudança, por uma estrutura de categorização ou de dedução.

A teoria da troca inova as explicações em ciências sociais até então calcadas no determinismo normativo. Pressupõe que os sujeitos são indivíduos pensantes que tomam decisões capazes de influenciar não só o seu comportamento, como os dos outros. E ainda, que tal comportamento, embora possa ser condicionado, também envolve expectativas, implicando em determinações.

A teoria dos jogos, por sua vez, também tem sido muito usada, muito embora seus princípios de 'soma nula', de exclusão da convergência de interesses e da preferência por resultados conforme uma dada escala de valor acabem por atribuir uma natureza por demais estática ao sistema.

- Estrutura, processo e informação

A disposição das relações estabelecendo uma estrutura não implica em revelação do processo pelo qual a elas se chega. Há processos decorrentes da natureza

das entidades, dos fins e da forma de intercâmbio com o meio. Particularmente nos sistemas cibernéticos, onde as estruturas estão em plena transformação, referindo-se a um dado estado, o conhecimento do processo pode ser mais relevante que o da estrutura. Nesses casos, é comum que a estrutura se torne tão fluida que acabe se confundindo com o processo (de comunicação). As entidades estão frouxamente estruturadas, mas também permeadas por "informação", capaz de deflagrar a liberação de grandes aportes de energia nos subsistemas ou entidades conectadas. Esse é o caso, por exemplo, em que um trabalhador (subsistema) percebe um perigo (pela informação) de uma máquina (subsistema) e reage de forma inesperada ou imprevista (libera energia). A informação, portanto, não é uma entidade, mas uma relação.

Cada condição de processo, ou arquétipo, decorre de um entendimento guiado por pressupostos. Isto porque, como a realidade pode ser entendida como um sistema, sem o ser necessariamente, a atribuição deste ou daquele processo deriva de diferentes interpretações. A interpretação, obviamente, não decorre apenas daquilo que se apresenta, mas também daquilo que se busca, ou seja, daquilo que se pressupõe que a realidade deva ter.

- Controle

A condição de ordem impõe ao sistema algum gênero de controle e, tradicionalmente, a teoria dos sistemas pressupõe que todo sistema viabiliza-se a partir de alguma interação controlada com o meio, caso contrário, ele fenece.

O controle preserva o sistema por um processo retroalimentador (*feedback*). Seu propósito é garantir a 'adaptação inteligente' do sistema às mudanças externas e internas que ocorrem. O controle depende do confronto da condição real com a condição desejada e dos meios necessários à percepção dessas condições e à atuação corretora (METHERBE, 1986).

A condição estrutural do controle, como uma entidade à parte ou não, depende do modelo assumido. A condição de controle concebido como algo externo é menos freqüente, pois a maior parte dos controles observados são auto-controles, presentes nas próprias entidades.

O processo de retroalimentação ou realimentação pode ser tanto compreendido como um subsistema comparativo, como inerente ao próprio processo das relações. No que diz respeito ao controle, os sistemas adaptativos complexos, como é o sociocultural, caracterizam-se pela intencionalidade, corporizada nesse processo de retroalimentação. Nesses termos, o conceito de retroalimentação redefine a causa teleológica ou final em 'causas eficientes', pois aquilo que traduz as metas, os acontecimentos futuros, fica explicado em termos de causas 'eficientes' que operam no espaço e tempo presente. Isso deixa claro que a retroalimentação não é uma mera interação recíproca, mas é um instrumento de operacionalização de variáveis de critério.

Num sistema mecânico, as contingências devem estar todas previamente antecipadas, mas num sistemas cibernético, as novas condições do ambiente ou das entidades prestam-se como informações para serem usadas contra elas mesmas, em conformidade com essas variáveis de critério. Ou seja, enquanto o equilíbrio restringe o sistema mecânico às condições constantes, a retroalimentação inclui as mudanças, ou diferentes estados, como um aspecto inerente e necessário aos sistemas complexos, capacitando-os à morfôgênese.

▪ Interface

A comunicação entre um sistema e outro ou entre subsistemas pressupõe uma interface. Para que haja conexão, a interface deve ser uma interface operacional, pressupondo um padrão de conexão.

Assume-se que, quanto mais rígido for o padrão, mais conveniente será a interface. Como a rigidez absoluta é muito difícil, as interfaces submetem-se a 'técnicas de adaptação', como tradução e recursos de folga.² Por outro lado, a flexibilidade da interface pode ser compreendida como necessária quando se tem em mente que a contingência é a natureza de todo sistema aberto e de toda organização.

² Exemplo típico de recurso de folga são os estoques intermediários que os sistemas produtivos são obrigados a manter para evitar a descontinuidade da produção. As propostas mais recentes de técnicas de gerência como "*just in time*"(JIT) buscam reduzir essa adaptação graças à maior rigidez dos padrões.

Para WIENER (1993), mesmo as interdependências internas não são completas, havendo um certo grau de variação entre uma e outra. Ou seja, um certo nível maior ou menor de coerção. Coerção e contingência operam-se inversamente, tanto no sistema como nos subsistemas ou entidades. Pois, para que um sistema complexo possa controlar-se ou adaptar-se ao meio, ele precisa ter pelo menos tanta variedade quanto a existente no meio controlado. Entendendo-se variedade como entropia ou liberdade de escolha de alternativas.

- Modelo e Estado

O sistema admite um estado, definido como uma coleção de variáveis que descrevem o sistema num dado instante do tempo. Nesse sentido, os sistemas podem ser classificados como discretos ou contínuos, dependendo do comportamento dessas variáveis no curso de tempo considerado (LAW e KELTON, 1991).

Para verificação desse estado presta-se o uso de um modelo. Ele permite alguma compreensão do comportamento do sistema. Basicamente, consiste de entradas e saídas e do sistema ou subsistemas que o compõem, além das entidades e das suas respectivas inter-relações (METHERBE, 1986).

O modelo não se confunde com a realidade. É o resultado de pressupostos ou do conjunto de conjecturas assumidas para se compreender o funcionamento do sistema. Cabe ao modelo, portanto, não a representação do que ocorre de fato, mas sim prestar-se ao fim de fornecer alguma compreensão do comportamento pesquisado. (LAW e KELTON, 1991).

Daí se deduz que há sempre simplificações, omissões e escolhas que o analista faz em conformidade com os seus propósitos.

QUADRO 1 - MODELOS DE SISTEMA

CARACTERÍSTICA	TIPOS DE SISTEMA DE ACORDO COM O PROCESSO		
	Fechado	Semi-fechado	Semi-aberto ou cibernético
Arquétipo	Mecânico	Orgânico	Sócio-cultural
Natureza	Auto-contido	Auto-organizado	Adaptativo
Interação - com ambiente - entre entidades	Rara Estáveis, previsíveis	Intensa, necessária, seletiva Mutáveis, menos previsíveis	Processamento, intencional Instáveis, precipitantes
Estruturação	Maior	Menor	Fluida Alterada
Operação	Estruturada, rotineira	Menos estruturada, pouco rotineira	Morfogênica
Entrada/saída	Conhecidas	Conhecidas + desconhecidas	Conhecidas + desconhecidas
Viabilidade Estado mais provável	Equilíbrio Busca de organização mínima	Homeostase Variação sob estrutura geneticamente dada	Transformação Instável, reelaborando as estruturas
Realimentação	Ausente	Presente	Complexa
Maior dependência	Espaço, tempo, energia	Informação + energia	Informação
Destino	Decadência Aumento da entropia	Mudanças nas entidades/interações Redução da entropia	Mudanças nas estruturas Reorganização

FONTE: METHERBE, 1986; BUCKLEY, 1976

2.3.2 Bertalanffy

Foi partindo do conceito de Sistema Aberto que Bertalanffy propõe o seu quadro conceitual, apresentando um conjunto de características que o definem, que são nomeadamente a abertura, a complexidade, a finalidade, o tratamento, a globalidade, o fluxo, a regulação, a retroação, o equilíbrio e a entropia.

▪ Abertura

Considera-se que um sistema é aberto quando existem trocas ou interações com o meio envolvente. Estas trocas traduzem-se em energia, informação, matéria.

- Complexidade

De uma forma geral os sistemas são complexos e formados por subsistemas. A interação entre os subsistemas fundamenta a hierarquia e podem explicar as mudanças que os sistemas sofrem ao longo dos tempos.

- Finalidade

Os sistemas agem em função de um objetivo ou um estado final. Assim, as diferentes partes que compõem o sistema possuem fins ou objetivos cujas interações entre eles procuram atingir essa finalidade. A este propósito BERTRAND (1994) lembra o conceito de equifinalidade que indica que os objetivos podem ser os mesmos mas a forma de os atingir pode ser diferente e que essa é uma característica dos sistemas abertos, pois não existe uma relação direta causa-efeito.

- Tratamento

Um sistema aberto está sempre em interação com o meio envolvente e a essas trocas constantes chamam-se *inputs* e *outputs*, entradas e saídas. Isto significa que para haver uma entrada terá sempre que acontecer uma saída. Neste sentido todos os sistemas são transformadores ou preparadores de *inputs* e *outputs*.

- Totalidade

Significa que o sistema é mais que a soma das suas partes. Isto é, um sistema não é uma simples associação de componentes, mas tenderá a comportar-se como um todo coerente. Assim sendo as relações que se estabelecem entre os diversos subsistemas tenderão a estabelecer uma organização que lhes confere propriedades de conjunto, apesar da especificidade de cada componente (MORGADO, 1990, p. 30).

- Fluxo

Caracteriza-se pelas trocas que se desenrolam no sistema, os canais que permitem a circulação da informação, da matéria e da energia.

- Regulação

Significa que os sistemas dispõem de mecanismos que regulação ou controle que lhes permitem corrigir eventuais desvios. A regulação não é mais nem menos que um mecanismo de controle dos objetivos do sistema. Este mecanismo pode intervir nos subsistemas, nos *inputs* e nos *outputs* do próprio sistema.

- Retroação

É definida como "a informação encaminhada para uma unidade de controle no sistema a fim de modificar, se for necessário, o comportamento de um sistema".

- Equilíbrio

Significa que todos os sistemas tentam encontrar e preservar o equilíbrio, o que significa que tenta conseguir uma harmonia entre todos os seus subsistemas. Para descrever o equilíbrio são normalmente utilizados dois conceitos: estabilidade dinâmica e homeostasia. O primeiro permite que haja uma combinação entre mudanças, crescimento e estabilidade, tendo sido Bertalanffy que enunciou a lei da estabilidade dinâmica quando fez pesquisas no âmbito dos fenômenos de assimilação no metabolismo. O segundo foi proposto por Cannon, em 1939 e pretende descrever a capacidade que o sistema dispõe para poder assegurar as variações críticas em limites aceitáveis, quando acontecem perturbações inesperadas.

- Entropia

Finalmente, a última característica de um sistema pretende indicar um certo estado de desordem interna que é muitas vezes denominado por caos. A 1ª lei da Termodinâmica afirma que a entropia aumentará na razão inversa da energia. Isto significa que quanto menor é a energia que um sistema dispõe, maior será a entropia. Pode também se dizer que a entropia tende a avaliar o grau de desorganização do sistema e que todos os sistemas tem entropia porque se degradam com o tempo (BERTRAND, 1994, pg 55).

2.3.3 Watzlawick

Na medida em que se aplicam à interação, eis algumas das propriedades macroscópicas formais dos sistemas abertos:

- Globalidade

Toda e qualquer parte de um sistema relaciona-se de tal modo com as demais partes que uma mudança numa delas provocará uma mudança em todas as partes e no sistema total. O sistema não se comporta como uma unidade coesa e indivisível.

O pólo oposto dessa propriedade é a somatividade: quando as variações em uma parte não afetam outras e nem o todo, então elas são independentes e constituem apenas uma acumulação, a qual não é mais complexa do que a soma de seus elementos.

As teorias mecânicas do século XIX eram analíticas e somativas. Elas resumem o espírito laplaciano de que todos os fenômenos são agregados de ações fortuitas de unidades físicas elementares.

A não-somatividade fornece uma diretriz negativa para a definição de um sistema: ele não pode ser considerado a soma de suas partes. Mas ainda estabelece que a análise formal de segmentos artificialmente isolados destruiria o próprio objeto de interesse. Isto acontece porque a complexidade não pode ser explicada pelos elementos considerados separadamente.

A menor mudança nas relações entre as partes é ampliada na qualidade emergente – o resultado que emana da relação entre dois ou mais elementos.

▪ Retroalimentação

A mudança conceitual de energia para informação afastou a análise dos esquemas causais determinísticos e teleológicos. O advento da cibernética e a descoberta da retroalimentação, percebeu-se que a relação circular e altamente complexa é um fenômeno muito diferente do que se observava até então, mas não menos científico.

Atualmente, os conceitos de retroalimentação e circularidade constituem o modelo causal adequado para a teoria de sistemas interacionais.

"Uma cadeia em que o evento "a" gera o evento "b", e "b" gera "c", e "c", por sua vez, provoca "d", etc., teria as propriedades de um sistema linear determinístico. Se porém, 'd' conduzir de volta a 'a', o sistema é circular e funciona de um modo inteiramente diferente" (WATZLAWICK, 1993, p. 27).

A retroalimentação, também chamada de feedback ou realimentação, pode ser positiva ou negativa. A positiva conduz a mudanças no sistema e à perda da estabilidade e equilíbrio. A positiva caracteriza-se quando "a mesma informação atua como medida para ampliar o desvio do produto e por conseguinte, é positiva em

relação à tendência já existente para um ponto morto ou interrupção" (WATZLAWICK, 1993, p. 27).

A realimentação negativa "caracteriza a homeostase (estado constante) e, portanto, desempenha um papel importante na realização e manutenção da estabilidade de relações" (WATZLAWICK, 1993, p. 27). A informação é usada para diminuir os desvios do produto de um conjunto de normas ou tendências, daí o adjetivo negativo.

Os sistemas dotados de retroalimentação distinguem-se não só por um grau quantitativamente superior de complexidade. Eles também são qualitativamente diferentes de tudo o que se situa no domínio da mecânica clássica (WATZLAWICK, 1993).

- Equifinalidade

Em um sistema circular e automodificável, os resultados não são determinados pelas condições iniciais, mas pela natureza do processo ou pelos parâmetros do sistema. Isso significa que os mesmos resultados podem vir de sistemas diferentes.

O sistema aberto pode atingir um estado independente do tempo, das condições iniciais. Esse estado seria determinado apenas pelos parâmetros do sistema. Logo, os parâmetros do sistema predominam sobre as condições iniciais.

Em decorrência desse postulado, na análise de como a mútua interação afeta as pessoas o que interessa é a organização atual da interação. Subestima-se então as características específicas da gênese ou do produto. Nas ciências psíquicas, por exemplo, a teoria do trauma único deu lugar às patologias do trauma de relações ou repetitivo.

LANGER(1942, *apud* WATZLAWICK, 1993) lembra o método historicamente usado na filosofia e na crítica, a que chamou de falácia genética. É um erro confundir a origem de alguma coisa com a sua significação.

Em um sistema fechado, o estado final é completamente determinado pelas circunstâncias iniciais, as quais constituem, sim, a melhor explicação desse sistema. Mas nos sistemas abertos, as condições iniciais caracterizam o sistema de forma decrescente, sendo substituídas, aos poucos, pelas características organizacionais do sistema. Estas operam até o sistema atingir o ponto extremo de total independência das

condições iniciais. Assim, o sistema é a sua própria e melhor explicação e a metodologia apropriada de estudo é a sua própria organização atual.

2.4 ABORDAGEM SISTÊMICA

A Abordagem Sistêmica assenta-se num conjunto de princípios da Teoria Geral dos Sistemas e da Cibernética que é fundamental para a compreensão do modelo sistêmico. Este conjunto é composto pelos os conceitos de Sistema, de Comunicação, Interação e Informação. De acordo com BERTRAND (1994, p.44) a Teoria Geral dos Sistemas seria um conjunto organizado de leis que se podem aplicar a todos os sistemas, enquanto que a Abordagem Sistêmica seria por um lado, uma arte de moldagem na medida em que fabrica modelos e, por outro, uma metodologia porque se preocupa em encontrar soluções para problemas específicos. Neste sentido utiliza determinados instrumentos, os sistemas, que serão o retrato resultante das operações elaboradas.

Mais recentemente, a Abordagem Sistêmica foi definida por CASTRO (1998, p. 33) como "a capacidade de perceber as coisas em movimento, na sua dinâmica própria e na sua interdependência; (...) a contemporaneidade, a horizontalidade do conhecimento, enquanto referência à transdisciplinariedade e, portanto ao domínio da complexidade e da complementaridade do conhecimento" considerando, ainda, que a Abordagem Sistêmica "põe em diálogo os nossos saberes parciais, sem que estes tomem conta da nossa ignorância".

A abordagem sistêmica de um problema é mais que o simples uso de uma técnica, embora não se possa dispensá-la. BOULDING (1956), observa que ela "fornece uma estrutura para visualizar fatores ambientais internos e externos como um todo integrado. (...) Os conceitos sistêmicos criam uma maneira de pensar a qual, de um lado, ajuda o gerente a reconhecer a natureza de problemas complexos e, por isso, ajuda a operar dentro do meio ambiente percebido."

A pretensão da abordagem sistêmica é compreender o mundo empírico sob uma "estrutura teórica sistêmica", agindo em conformidade com esses pressupostos e com essa compreensão particular (METHERBE, 1986).

Compete ao analista, a partir da definição de objetivos e critérios do sistema, estabelecer claramente:

- a) o que vai ser incluído ou excluído na análise (processo de inclusão)
- b) como vão ser estruturados os atributos do sistema (processo de estruturação)

Ambos os processos são concomitantes. O de estruturação exige a busca de relações-chave entre as entidades escolhidas, prestando-se ao uso de técnicas como teoria das filas, programação matemática e teoria dos jogos. Mas para o processo de inclusão só interfere a criatividade, capaz de ultrapassar o óbvio na busca de entidades significativas ao sistema (METHERBE, 1986).

O método de estudar sistemas é indagar sobre os seguintes fatores:

- estrutura: qual seu contorno, quais suas partes, como se relacionam internamente e com o meio externo;
- funcionamento: como se processa dentro do sistema a transformação daquilo que ele recebe (*input*) naquilo que ele devolve ao meio (*output*);
- evolução: como o sistema se comporta frente a mudanças que sofre ao longo do tempo, quais seus dispositivos de correção, diferenciação, renovação, e como ocorre o seu desgaste e desintegração enquanto sistema.

CAPÍTULO III

3.1 UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA ABORDAGEM SISTÊMICA NA OTIMIZAÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

3.1.1 A Comunicação Informal e as Redes Informais são fatores importantes na Comunicação Interna

A organização deve incentivar uma cultura que tenda à comunicação freqüente e informal, "caso contrário todo o processo de comunicação fica comprometido por mais tecnologia que disponham" (MARCHIORI, 1995, p. 84).

Além disso, não apenas incentivando mas observando a comunicação informal e o funcionamento das redes informais, podemos ter uma visão mais verdadeira do clima organizacional e da relação das pessoas aos processos de mudança.

As redes informais, os canais da comunicação informal, se estabelecem segundo interesses genuínos das pessoas. Elas não seguem as redes formais, a hierarquia ou a divisão da empresa em setores. Esse é um ponto forte da comunicação informal que precisa ser mais explorado pela comunicação interna, visto que, como observa MARCHIORI (1995), todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são inconcebíveis nos grupos informais. Talvez seja isso que explique sua originalidade, sua força e coesão.

MARCHIORI (1995) ainda sugere que, se o relacionamento dos grupos informais pode ser mais influente do que os relacionamentos formais, o mesmo pode acontecer com a comunicação. Ela afirma que a qualidade de comunicação nas redes informais é muito boa: os grupos informais são mais unidos, sentem-se mais como indivíduos, falam na primeira pessoa, são ouvidos, têm liberdade de expressão, respeito mútuo, amizade e, se surgem problemas, as pessoas são capazes de metacomunicar-se.

Atualmente, um contato telefônico ou e-mail têm o mesmo peso de um documento formal. Observa-se, de fato, que a comunicação informal atingiu um novo patamar nas organizações, sendo considerada importante e imprescindível para a

comunicação interna. A comunicação burocratizada cada vez mais é substituída pela velocidade requerida na tomada de decisões, o que não permite lentidão na troca de informações.

Na maioria das organizações a comunicação tende a se tornar cada vez mais informal: as circulares e memorandos caíram em desuso, cedendo rapidamente lugar ao correio eletrônico, a correria do dia-a-dia induz as pessoas à agilidade e a comunicação de duas vias ou *bottom up* passou a ser valorizada (KUNSCH, 1995).

Contudo, o uso de novas técnicas não significa a abolição de meios consagrados como jornais internos, murais, revistas e reuniões. A comunicação interna formal sempre será importante, pois é o instrumento regulador oficial das informações que circulam na empresa.

Quanto ao uso de novas tecnologias e mídias na comunicação interna, seja ela formal ou informal, muitos autores e profissionais ressaltam a importância do contato pessoal, que contrapõe a exposição e o convívio das pessoas com a tecnologia. A comunicação pessoal tem mais qualidade que a que utiliza tecnologia (MARCHIORI, 1995).

3.1.2 Redes Informais Como Público Interno

Retomando NASSAR (2000), recordamos que o conceito de público interno, como era classicamente utilizado em Relações Públicas, deve ser usado com restrições atualmente. De acordo com o autor, ele induz à caracterização de um público interno monolítico e isolado da realidade externa à empresa.

Concordamos com NASSAR pois verificamos as transformações na vida organizacional decorrentes globalização, democracia e do advento da sociedade da informação, as quais mudaram o perfil do trabalhador e também do público interno.

Contudo, gostaríamos de ressaltar ainda que não há apenas um público interno, mas públicos internos. A nossa sociedade caracteriza-se hoje pela possibilidade de expressão individual, o que traz uma variedade muito grande no público. Vários setores da sociedade estão representados em uma empresa: pessoas

politicamente ativas, religiosas, cidadãs, de direita ou de esquerda, pessoas originárias de várias cidades e culturas diferentes, enfim, hoje as empresas abrigam uma variedade humana sem igual.

Há ainda o fato das redes informais. Elas sempre existiram nas organizações, mas nem sempre foram vistas com bons olhos ou com relevância para a gestão. Isso mudou e hoje se sabe que ela existe, é forte e influencia a gestão.

Tendo em vista, em primeiro lugar, a dificuldade do uso do conceito corrente de público interno e, em segundo lugar, a importância das redes informais, propomos uma plataforma conceitual para o nosso trabalho: as redes informais são um dos públicos internos da organização. Assim, podemos trabalhar com a comunicação interna nas redes informais, atingindo o público interno de uma outra forma, quem sabe até com mais qualidade.

3.1.3 Redes Informais Como Subsistemas da Organização (Sistema)

Tendo em vista a proposta do nosso trabalho, que é a de utilizar a abordagem sistêmica aplicada às redes informais de comunicação, precisamos enquadrar os conceitos de organização e comunicação à teoria dos sistemas.

O primeiro passo é redefinir as redes informais como subsistemas da organização, o sistema em que ela se insere.

Recordando o que já expomos sobre sistemas, subsistemas e meio, vemos que a definição prática é dada arbitrariamente, de acordo com os interesses de estudo.

Para o nosso trabalho, definimos como sistema a organização, seu espaço e as pessoas que trabalham nela, em todos os seus setores, incluindo colaboradores, fornecedores, etc. Meio é tudo o que está externo à organização, a comunidade, o governo, o mercado, etc. Os subsistemas são as redes informais internas. Note-se que há vários subsistemas na organização, assim como há várias redes informais.

3.1.4 Sociograma Como Instrumento Fundamental Para Estudar as Redes Informais nas Organizações

Visto que as redes informais formam-se espontaneamente, à revelia da hierarquia da organização ou de qualquer interesse organizacional, precisamos de um instrumento que a revele e defina, para que então possamos trabalhar cientificamente.

Foi recorrendo aos métodos de pesquisa das ciências sociais que descobrimos a sociometria. Ela está relacionada com as interações sociais entre os grupos de pessoas. "Não é tanto um procedimento de coleta de dados, mas mais uma maneira de focalizar uma determinada questão referente a um determinado conteúdo e um método de análise relacional." (SELLTIZ *et al.*, 1987, p. 44)

Os dados sociométricos fornecem informações sobre a posição de um indivíduo em relação a um grupo, ou subgrupos sociais dentro de um grupo maior, as relações entre os subgrupos, o grau de coesão do grupo e outros fatores mais. (SELLTIZ *et al.*, 1987).

O procedimento da coleta de dados "é conduzido para obter informação sobre a interação ou ausência de interação entre os membros de qualquer grupo (ou entre subgrupos e grupos ou entre subgrupos e membros individuais)" (SELLTIZ *et al.*, 1987).

O conteúdo ou tipo de interação estudado pode ser qualquer um de uma variedade de comportamentos sociais. Além disso, o questionário sociométrico é de fácil aplicação e é adaptável a diferentes tipos de situações. Isto faz dele um instrumento adequado ao nosso estudo da comunicação e interação entre as redes informais. (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Para realizar-se o questionário tal como é geralmente usado, solicita-se a cada membro do grupo que indique quais outros membros do grupo que ele gostaria de ter como companhia em alguma outra atividade qualquer e quais ele não gostaria de ter. É comum definir o número de membros que cada um pode citar, embora em certos casos isso seja deixado à escolha de cada um (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Quanto à fidedignidade dos resultados, estudos indicam os padrões de interação de grupo e vários outros fatores derivados dos dados são muito estáveis (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Os principais conceitos utilizados no sociograma são: (CHIAVENATO, 2003)

- redes sociais: conjuntos específicos de ligações entre um conjunto definido de indivíduos.
- Agrupamentos: grupos que existem dentro das redes sociais.
- Agrupamentos prescritos: grupos formais, como departamentos, equipes de trabalho, forças-tarefa, tripulações ou comitês.
- Agrupamentos emergentes: grupos informais, não oficiais.
- Coalizões: agrupamentos de indivíduos que temporariamente se juntam para atingir um objetivo específico.
- Panelinhas: agrupamentos informais relativamente permanentes que envolvem amizade.
- Estrelas: indivíduos com a maioria das ligações numa rede.
- Ligações: indivíduos que fazem a conexão de dois ou mais agrupamentos mas não são membros de nenhum deles.
- Pontes: indivíduos que servem como ligações por pertencerem a dois ou mais agrupamentos.
- Isolados: indivíduos que não estão conectados a uma rede social.

Outras considerações podem ser feitas no que diz respeito a sociometria. Pesquisas indicam vários comportamentos como decorrentes de condições que podem ser observadas no sociograma. Portanto, pode-se prever certos comportamentos utilizando-se este instrumento.

A rotatividade estaria ligada a agrupamentos emergentes. Empregados que se percebem como membros de agrupamentos comuns tendem a agir em conjunto – são propensos a ficar ou a sair como um grupo.

Relacionamentos interpessoais fortes entre os membros tendem a estar associados a baixos níveis de conflitos. Assim como membros de agrupamentos emergentes tendem a interagir mais com cada um, deve existir menos conflito entre esses membros.

3.2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM SISTÊMICA APLICADOS À COMUNICAÇÃO INTERNA E REDES INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO

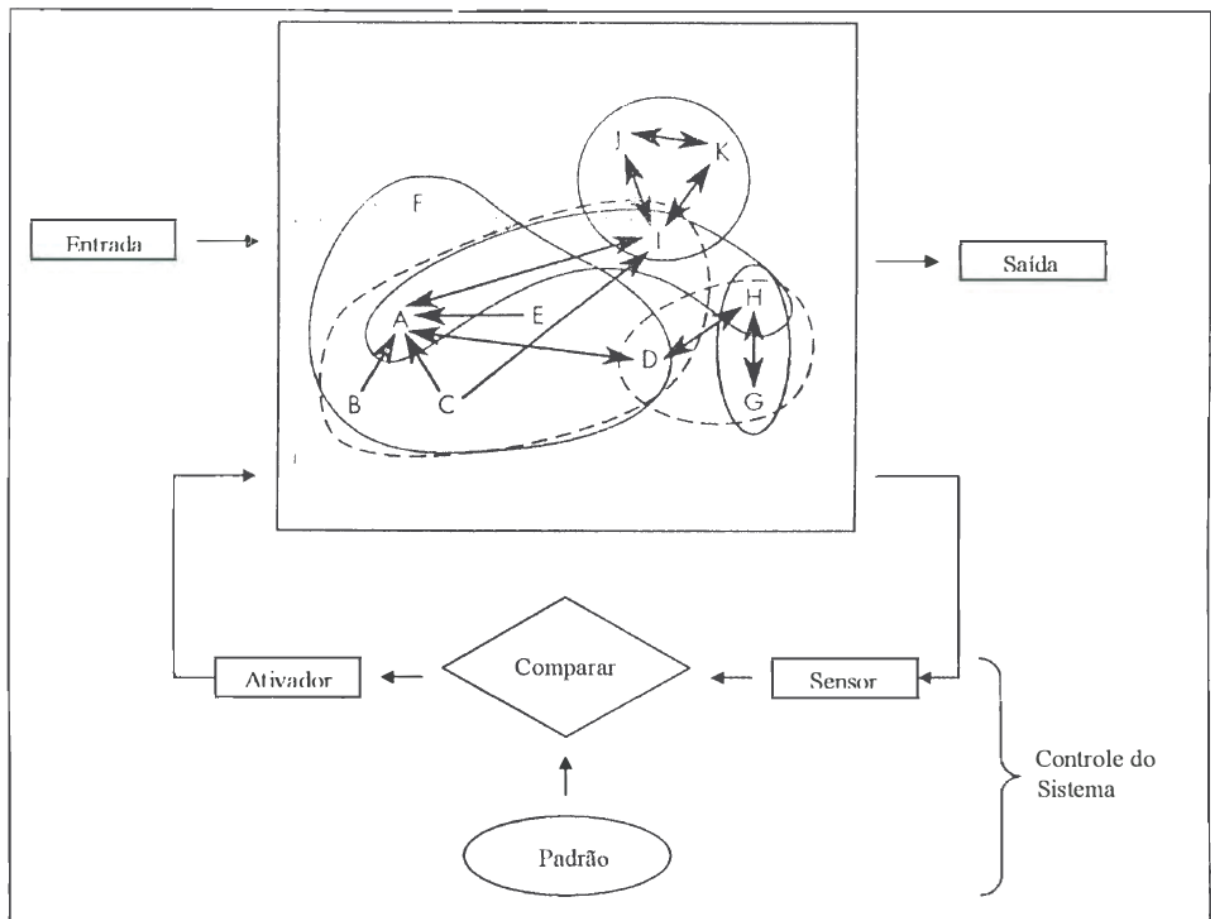
3.2.1 Organização Como Sistema

Da definição de sistema, vemos que ele não pretende ser uma fotografia da realidade, mas um modelo interacional que indica as relações do sistema, escolhidas de acordo com o problema estudado. Também representamos apenas estados do sistema, pois ele está em constante transição. Assim, a representação refere-se ao processo que percebemos no sistema. O arquétipo escolhido para representar a organização como sistema é o aberto e sócio-cultural, pois a organização interage com o meio que a circunda e as relações que queremos observar (comunicação) pertencem ao âmbito sócio-cultural. Além disso, embora o nosso sistema comporte-se mais como um orgânico, o caracterizaremos como cibernético, porque a natureza das relações é de ordem informacional.

3.2.2 Redes Informais Como Subsistemas

As relações entre as entidades (redes informais) são consideradas, no nosso modelo: mútuas, não lineares e intermitentes. Como estão inseridas em um sistema cibernético, o seu processo torna-se mais importante do que a estrutura. O que também não impede que a analisemos. É possível que a estrutura das redes informais, em virtude do seu caráter fluido, confunda-se com o próprio processo interacional. (FIGURA 2).

FIGURA 2 - RELAÇÕES ENTRE SUBSISTEMAS



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2003

3.2.3 Comunicação Interna Como Controle do Sistema

Pretende nos que a área de comunicação interna da empresa seja o controle do sistema de informação das redes informais. Embora se reconheça o fato da dificuldade de controlar as relações das redes, como já dissemos acima, podemos ao menos influenciá-la. Também é importante ressaltar que na definição sistêmica, o controle não tem o mesmo significado que tem na organização comum.

O controle é responsável pelos processos de retroalimentação, garantindo a adaptação do sistema às mudanças internas e externas. O uso do feedback positivo ou negativo fica a critério da comunicação interna, de acordo com os objetivos que pretende atingir. Caso queira manter a tendência verificada nas informações

observadas nas redes informais, o controle realimenta positivamente. Caso queira manter o equilíbrio do sistema, realimenta negativamente.

No nosso modelo, a comunicação interna, embora certamente faça parte de alguma rede informal sendo, portanto, uma entidade interna ao sistema, ela atuará como se a condição estrutural do controle estivesse à parte do sistema observado. Ela pode desempenhar os dois papéis pois tem os instrumentos para analisar a comunicação entre as redes em nível lógico superior – processo.

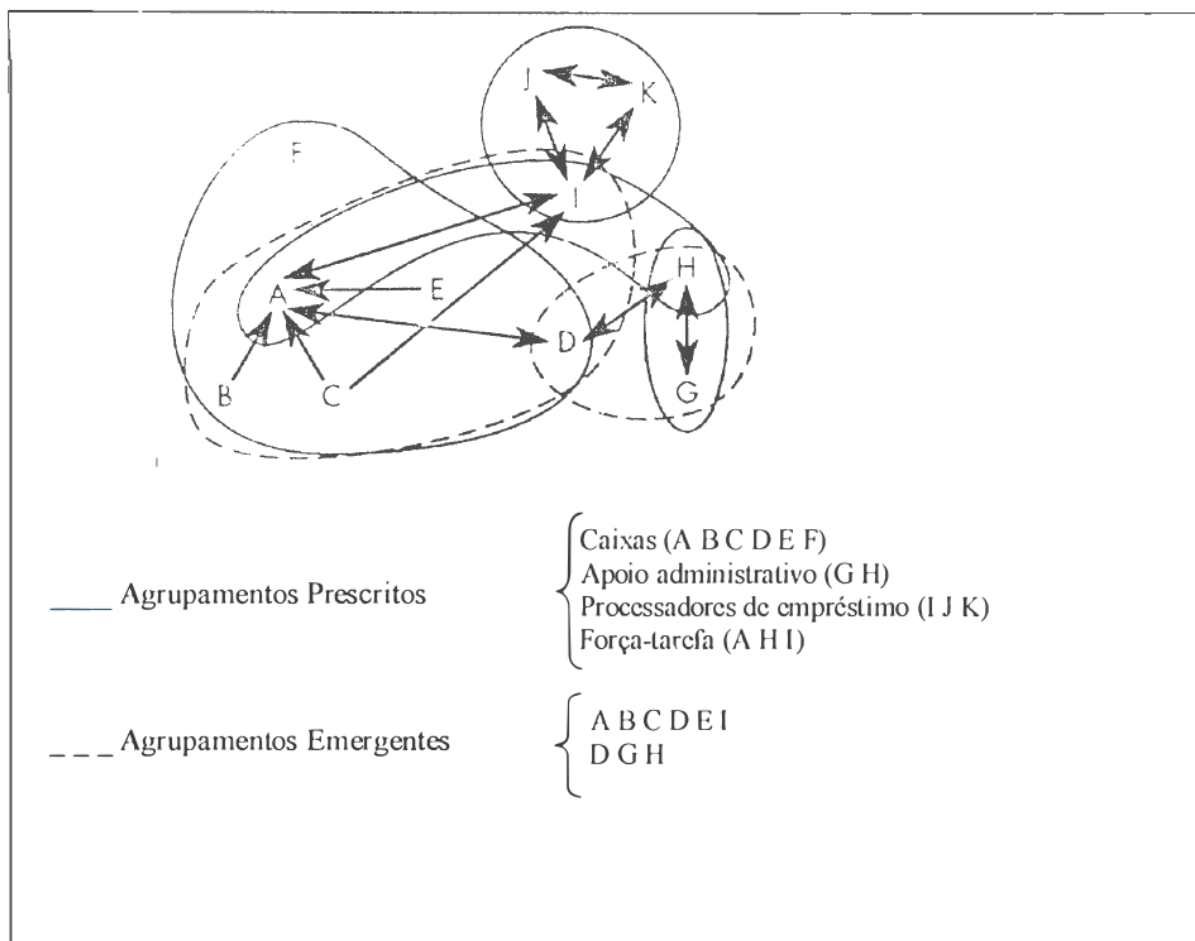
3.2.4 Sociograma Como Modelo Interacional das Redes Informais

Tomando como exemplo um caso citado no livro “Comportamento Organizacional” (2003), demonstraremos como o sociograma pode ser útil para o estudo das redes informais. Shirley Goldman, gerente do *Bank of America*, agência de Sacramento, propôs-se fazer um estudo acerca dos grupos de trabalho da filial em que gerenciava.

Embora conhecesse bem os grupos de trabalho formais da filial, não se sentia tão confiante em relação aos grupos informais de sua agência. Gostaria de saber quais eram esses grupos, quem eram os líderes informais e como poderiam esses grupos afetar a comunicação no banco ou criar conflitos em potencial.

A sociometria, como ferramenta analítica muito útil para estudar a interação entre grupos, foi o método escolhido por Goldman para conhecer as redes informais de sua agência. Através de entrevistas e questionários, ela pode descobrir com quem cada indivíduo da agência mais se identificava, traduzindo essas preferências no sociograma simplificado. (FIGURA 3).

FIGURA 3 - SOCIOGRAMA BANK OF AMERICA



FONTE: CHIAVENATO, 2003

É possível através do sociograma obter alguns dados sobre as redes informais. Por exemplo: F é isolado, D é a ponte, A é a estrela e não há nenhum indivíduo de ligação.

Essas informações podem ser usadas de forma estratégica pelo profissional de comunicação dentro de uma organização. Ele pode prever os padrões de comunicação nas redes.

Fazendo um exercício interpretativo do sociograma da agência de Sacramento podemos observar os seguintes padrões:

- D age como um condutor de informação entre os caixas e o grupo de apoio administrativo, sendo a pessoa mais indicada para resolver possíveis conflitos entre os dois departamentos;

- **F** está fora do circuito de comunicação informal e tende a confiar quase que exclusivamente na comunicação formal;
- **A** parece ser a pessoa mais bem aceita no grupo e poderia funcionar como líder temporário.
- **I** é um indivíduo que serve como ponte entre os processadores de empréstimos e caixas, podendo agir da mesma forma que **D** em eventuais conflitos entre as duas áreas.

Acreditamos demonstrar que o sociograma é um instrumento adequado para a formulação de um modelo que represente as redes informais. Baseado nesse modelo, o profissional de Relações Públicas tem à sua disposição um método que incrementa sua capacidade de tornar a comunicação interna mais eficaz.

Este instrumento vem complementar a variedade de instrumentos que o profissional de relações públicas tem a sua disposição no trabalho da comunicação com o público interno.

Existem algumas formas de utilização e confecção do Sociograma, todos na dependência dos seus objetivos.

A formação do Sociograma segue uma sequência lógica que resulta em um esquema gráfico onde se visualizam todos elementos que o compõem.

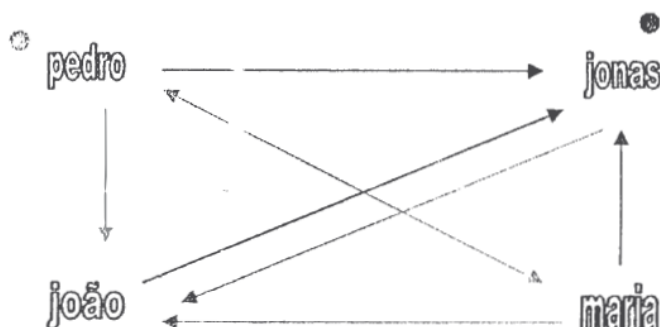
A seguir apresentamos uma proposta de confecção do Sociograma elaborada por Alessandro Vieira dos Reis (2003) baseado nos métodos de pesquisa social e na teoria psicológica formulada por MORENO (1993) – Psicodrama.

3.2.5 Dez Passos Para a Confecção do Sociograma

1) Do público-alvo, levantar:

- em quantidade, 5 pessoas com quem você mais se comunica
- em quantidade, 5 pessoas com quem você menos se comunica
- em qualidade, duas pessoas de difícil comunicação

- em qualidade, duas pessoas de fácil comunicação
- 2) Desenho da malha de contatos, com todos os nomes em grade, recebendo flechas azuis (mais se comunica), vermelhas (menos se comunica), bolas vermelhas (qualidade ruim), bolas azuis (qualidade boa).



- Pedro mais se comunica com João e tem boa qualidade de comunicação, segundo os outros. Comunica-se pouco com Jonas.
- João mais se comunica mal com Jonas, mas todos os outros se comunicam bem com ele.
- Jonas tem má qualidade de comunicação e nenhum dos outros três tem bons contatos com ele.
- Maria não tem contato com Jonas, mas tem com João. Pedro se comunica bem com ela, e ela com Pedro.

- 3) Determinar quem é o indivíduo central, isto é, aquele que mais possui contatos (setas azuis menos setas vermelhas).

Pedro: +1 (boa qualidade)

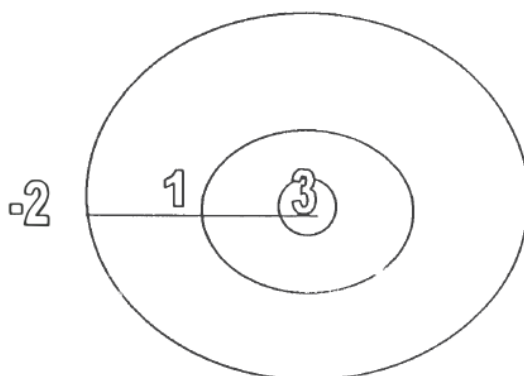
João: +3

Maria: +1

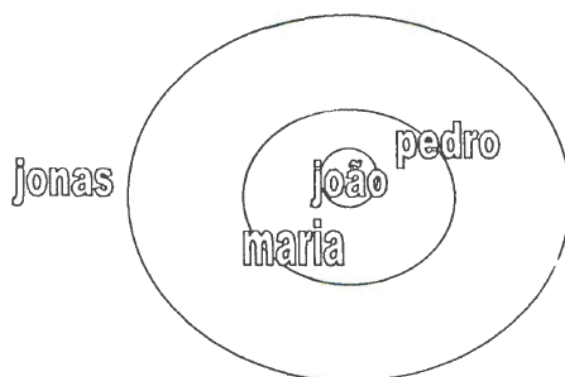
Jonas: -3+1 (má qualidade)

Neste exemplo, João é o indivíduo central.

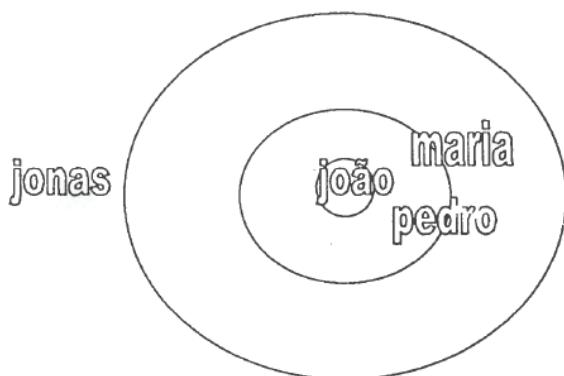
- 4) Estabelecer escala dos círculos concêntricos. Pôr o que mais recebe contatos no centro, e os demais no círculo apropriado.



- 5) Dispor os indivíduos nos círculos mediante a escala de contatos estabelecida.

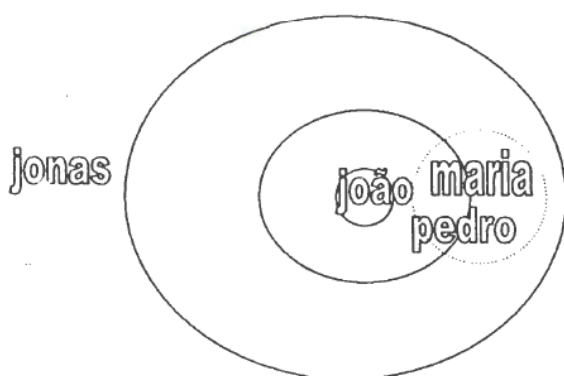


- 6) Dispor os indivíduos próximos ou afastados no gráfico mediante os votos que deram uns nos outros.

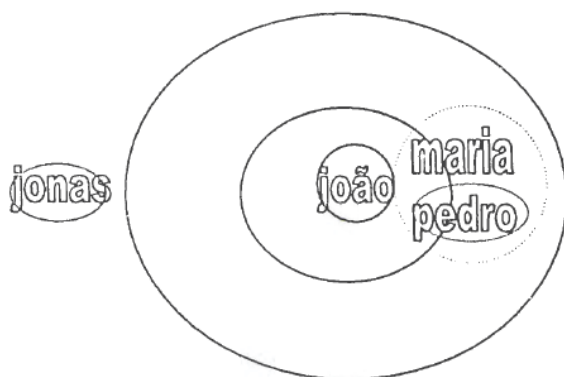


João permanece no centro.
Maria e Pedro precisam ficar mais próximos, porque um votou no outro.
E Jonas precisa ficar distante, no gráfico, de Maria e Pedro, e o mais próximo possível a João, porque este votou em Pedro.

7) Tracejar sub-grupos que indicam proximidade.



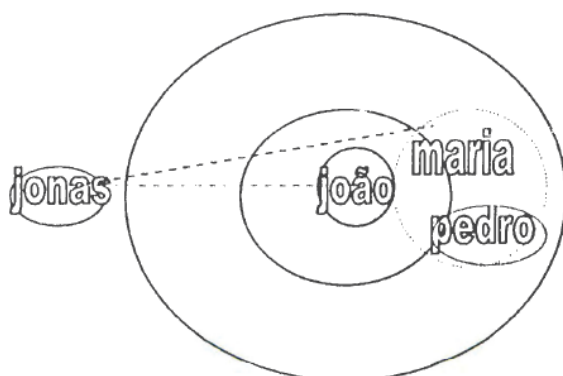
8) Acrescentar bolinhas que indiquem qualidade da comunicação.



Pedro e João recebem esferas azuis em torno de seus nomes, porque possuem boa qualidade de comunicação atribuída. Jonas recebe um círculo vermelho, pelo oposto.

No caso de ambigüidade, os círculos das duas cores poderiam ser desenhados. No caso de incerteza, o círculo colorido pode ser apenas tracejado.

9) Segmentos de reta indicando relacionamentos entre indivíduos.



A relação entre João e Jonas é boa, por isso recebem um segmento azul.

A relação entre Jonas e o sub-grupo formado por Maria e Pedro é ruim, segmento vermelho.

10) Fazer acréscimos e observações eventuais.

- 1) João está no centro mas não lhe foi atribuído boa qualidade de comunicação. Levar isso em conta.
- 2) Talvez Jonas não precise dos contatos com Maria e Pedro. Levar em conta que seu contato com João é bom, mas João não vê assim.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

- A Teoria Sistêmica já tem sido amplamente aplicada e discutida no âmbito da Teoria das Organizações.
- Como a cultura organizacional é particular a cada empresa e as formas de comunicação são influenciadas por aquela, é de se esperar que o departamento de comunicação interna encontre em sua atividade graus variados de estruturação das redes informais e de informalidade na comunicação. Contudo, isso não invalida o que se propõe aqui, apenas sugere que a sua aplicabilidade varia de acordo com a cultura organizacional.
- Acredita-se que este trabalho valorizou a comunicação informal, dando-lhe maior relevância dentro da comunicação interna. Também se contribuiu para tornar mais objetiva a sua investigação, análise e manipulação.
- Da mesma forma, o estudo colocou em evidência a rede informal, muito pouco abordada tanto no contexto organizacional quanto comunicacional.
- Verificando a crise no conceito de público interno, assim como no de comunicação interna, acredita-se que a discussão aqui apresentada a respeito de redes informais seja útil para uma reformulação dos conceitos.
- A valorização da informalidade segue uma tendência geral observada nos teóricos da administração e gestão empresarial. Apesar de sua apreciação, ela ainda é complementar à comunicação formal.
- Como as redes informais são alavancadas por indivíduos-chave, o sociograma mostrou-se muito útil na identificação destes.
- Considerando as funções da comunicação na organização, percebemos que elas podem receber contribuição direta do uso da teoria dos sistemas, do sociograma e da análise das redes informais. Por meio destes aportes, a organização pode alcançar a comunicação excelente, tal como é descrita pelos autores aqui citados.

- Autores de administração apontam para falhas na comunicação como um dos principais problemas de gestão. A alternativa de trabalho aqui apresentada vai de encontro a essa grande necessidade das organizações.
- O sociograma é um instrumento que serve para:
 - aumentar a integração dos funcionários;
 - circular melhor a informação na rede informal;
 - sanar problemas que nela surjam;
 - identifica lideranças informais e núcleos de relacionamento;
 - permite uma rápida reação a eventuais conflitos;
 - fornece informações para o planejamento interno de comunicação.
- A atuação do comunicador na rede informal é mais humanizadora do que na rede institucionalizada.
- A maior circulação de informação nas redes informais torna os colaboradores mais informados e podem, portanto, discutir as questões da empresa de forma mais racional. Isto contribui para a formação do público interno como *público*, de acordo com a definição de Andrade (1989) (público como agrupamento racional).
- O trabalho com as redes informais por meio da aplicação do sociograma ameniza a deficiência existente na prática sistêmica da atividade de Relações Públicas.

CONCLUSÃO

Tentando diagnosticar, por meio da Teoria Sistêmica, como otimizar o processo de comunicação com o público interno, utilizamos os meios disponíveis para compreensão das necessidades deste público, de forma que as informações veiculadas, atendessem às expectativas dos funcionários, tornando a comunicação interna um elo de comprometimento entre público e organização; principal objetivo da atividade de Relações Públicas.

O estudo das redes informais pôde auxiliar na compreensão dos movimentos do Público Interno. Trouxe uma visão mais ampla, atualizada e objetiva de como abordá-lo.

A Sociometria mostrou-se muito útil no diagnóstico das redes informais, beneficiando o trabalho da Comunicação Interna na compreensão do Público Interno.

Enfim, acreditamos ter contribuído com um estudo referencial para a área de Comunicação Interna.

A visualização das redes informais é uma tendência e espera-se que outros estudos venham abordar aspectos que aqui não puderam tomar corpo e que possam, conjuntamente, incrementar o cabedal de instrumentos do profissional de Relações Públicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2 ed São Paulo: Loyola, 1989.
- BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação Interna como Fator Estratégico nos Processos de Mudança**. São Paulo, 2000. Monografia (conclusão de curso de graduação) - Escola de Comunicação e Artes, USP.
- BERTALANFFY, L. Von. **General Systems Theory: Foundation, Development, Applications**. George Braziller, Inc. 1968.
- BERTRAND, Yves et al. **Organizações: uma abordagem sistêmica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994. Coleção Sociedades e Organizações.
- BOULDING, Kenneth E. **The Image**, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956
- BOWDITCH, I. L; Buono, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BRAULT, Lionel. **A Comunicação da Empresa para Além do Modelo Publicitário**. Cetop, 1993.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. 2 ed. São Paulo: Cultrix, 1976.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CABRAL, Valéria. **Comunicação Interna no Setor Bancário: estudo de caso sobre a importância estratégica das relações públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- CASTRO, Isabel Prado E. **Pensamento Sistêmico v. Abordagem Sistêmica**, in Revista Toxicodependências, Ano 2, nº. 1, p. 29-34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CHURCHMAN, C. N. **Introdução à teoria de sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.
- COLOMBINI, Letícia. **A arte de dar o recado. Você S.A.**, São Paulo, v. 2, n. 17, p. 66-69, nov. 1999.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Tupã Gomes. **Contato Imediato com Opinião Pública: os bastidores da ação política.** São Paulo: Global, 1993.

CROZIER, Michel e FRIEDBERG, E. **L'acteur et le Système.** Paris: Éditions du Seuil, 1986.

DAFF, Richard L. **Organizações: Teorias e Projetos.** São Paulo : Pioneira, 2002.

DAMANTE, Nara. **Uma língua em quatro idiomas: comunicação empresarial.** São Paulo: Ano 9, n. 32, 3º trimestre, 1999, p. 18-22.

DANIELS, Tom D. et al. **Perspectives on organizational communication.** Dubuque, USA : Brown & Benchmark Publishers, 1997.

DAVIS, Keith **Comunicação Gerencial e Rede Informal.** In: Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. (coletânea de artigos da revista) Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EVANGELISTA, Marcos F. **Planejamento das Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **A Contribuição das Relações Públicas no processo de comunicação organizacional.** Disponível em www.sinprorp.org.br, 2001. Acesso 25 nov. 2003.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (orgs.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

FREEMAN, Edward R.; STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makrom, McGraw-Hill, 1991.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional.** 6.ed. México: Diana, 1994.

GOMES, Maria Teresa. Elas são as bem-amadas do pedaço. **Exame**, São Paulo, 27 de março de 1996.

GOMES, Maria Teresa. Entenda as estrelas do Guia Exame: As melhores empresas para você trabalhar. **Exame**. ano 33, n. 17, ,ed. 695, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

IANHEZ, João Alberto. RP como ferramenta de administração. **Revista Mercado Global**, n. 93, Globo, 1994.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert. **A Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1979.

KREEPS, Gary C. **Organizational Communication**. 2 ed., New York/London, Longman, 1990.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas: como utilizar as relações públicas em benefícios das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 1997a.

KUNSCH, Margarida. M. K. **Relações Públicas e Modernidade – novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1997b.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e excelência em comunicação**. In: Estudos ABERJE 1. São Paulo: ABERJE, 1998.

KUNSCH, Margarida M. K. **Palestra proferida no IV Fórum Ibero-Americano de Relações Públicas**. Porto Alegre, 1999a.

LESLEY, Philip. **Os Fundamentos de Relações Públicas e das Comunicações**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LITE, Marisa Del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia em la gestión estratégica**. Madrid : Fragua, 1999.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP).

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ci. Inf., Brasília, ,v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MELLA, FAA. **Dos sumérios a Babel**. São Paulo : Hemus, s/d.

MILLER, J. G., Miller, J. L. **Introduction: The Nature of Living Systems.** Behavior Science, 36, p. 157-163, 1991.

MORENO, Jacob Levy. **Psicodrama.** São Paulo: Cultrix, 1993.

NASSAR, Paulo. O Fim da Comunicação Interna. **Revista Vida & Trabalho**, nov., 2000.

NEVES, Roberto Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PENTEADO J.R. **Whitaker: Relações Públicas nas Empresas Modernas**, 5 ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1972.

PFEFFER, JEFFREY E SALANCIK, GERALD R. **The external control of organizations: a resource of dependent perspective.** Nova York: Harper & Row, 1978.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação.** Rio de Janeiro: Codecri, 1978.

REIS, Alessandro Vieira dos. **Dez passos para confecção do Sociograma.** Trabalho não publicado produzido para o curso de Psicologia da UFSC, 2003.

RIEL, Cees B. M. **van Principles of Corporate Communication.** Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology.** Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1965.

SELLTIZ, C. et al. (1965) **Métodos de Pesquisa das Relações Públicas: Medidas na Pesquisa Social.** 2 ed. São Paulo: EPU, Brasileira, 1987. Volume II.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

SIMON, H. **Las ciências de lo artificial.** Barcelona, ed. ATE, 1973 Sociedade e Organizações, Lisboa, Instituto Piaget.

TORQUATO Rego; GAUDÊNCIO, Francisco. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TORQUATO Rego; GAUDÊNCIO, Francisco. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. São Paulo: Aberje, 1998.

TORQUATO Rego; GAUDÊNCIO, Francisco. **Tratado de Comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioncira, 2002.

WANKE, Angela Maria; RIBAS, Lilamar. **Comunicação Interna: Tendências**. ano III, n 2B, 12 jul 1999.

WATZLAWICK, Paul et al. **Pragmática da Comunicação Humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**, São Paulo: Cultrix, 1993.

WIENER, Norbert. **Cibernética e Sociedade: o uso humano de seres humanos**. São Paulo: Cultrix, 1993.

YORDON, E. & CONSTANTINE, L. L. **Projeto estruturado de sistemas**: 1979. São Paulo: Ed. Campus, 1990.