

A comunicação nas organizações: uma análise histórica

Henrique Moreira¹

Resumo

O artigo analisa o percurso histórico da Comunicação Organizacional, desde o surgimento das primeiras ações de Relações Públicas, no início do século XX. Tais ações foram inicialmente promovidas por empresas norte-americanas para lidar com sérios problemas de reputação causados pela insensibilidade de seus dirigentes e em consequência das profundas mudanças que o modelo de produção de massa provocou junto aos trabalhadores, aos consumidores e à sociedade daquela época. O artigo discute, ainda, a implantação e a evolução das atividades de Comunicação Organizacional no Brasil, considerando fatores como o processo de industrialização tardia e o surgimento de um modelo brasileiro para a atividade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. História da Comunicação Organizacional. Evolução da Comunicação Organizacional.

1 O início

Há cerca de 100 anos, nos Estados Unidos, um jornalista observador, chamado Ivy Lee², percebeu que as relações constantemente conflituosas entre as em-

¹ MOREIRA, Henrique. Jornalista, especialista em Administração, Mestre em Comunicação Social pela Universidade de Brasília. Assessor de Imprensa na área governamental e consultor em Assessoria de Comunicação Integrada. Atualmente é professor da graduação, da pós-graduação e Coordenador do Curso de Comunicação Social do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

² Ivy Lee, jornalista, nascido na Geórgia (EUA), começou a sua carreira no jornalismo depois da graduação na Princeton University, em 1898. Durante cinco anos foi repórter do jornal World, em Nova York. No início do século XX começou a atuar em Publicidade e especializou-se na administração da imagem de grandes corporações. Em 1914, passou a trabalhar para o magnata americano John D. Rockefeller tendo como missão principal mudar a imagem da Pennsylvania Railroad Company. Seu sucesso profissional fez com que passasse a ser considerado o precursor do campo profissional das Relações Públicas. (Nota do Autor)

presas e o público em geral constituíam-se numa ameaça capaz de prejudicar seus resultados financeiros. Lee notou que tais conflitos eram os principais responsáveis pela péssima reputação que as grandes empresas e corporações americanas gozavam naquele início de século.

A iniciativa de Ivy Lee, no sentido de dotar as organizações de procedimentos e práticas, visando melhorar sua imagem junto ao público em geral, marca o início das Relações Públicas como campo profissional o que, mais tarde, graças ao interesse que o assunto despertou e aos resultados obtidos, daria início às pesquisas acadêmicas e à teorização que consolidariam um novo campo do conhecimento.

Do ponto de vista histórico, a ousadia de Ivy Lee certamente resultou de sua capacidade de analisar, com muita perspicácia, o que ocorria no ambiente social e econômico daquele período. A consolidação do modelo de produção de massa, iniciado a partir da segunda Revolução Industrial, e que apontava a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão empresarial; a repercussão, no campo social, da implantação desse modelo; e as alterações provocadas no modo de vida e na visão de mundo das populações, agora inseridas nessa nova realidade, acabaram por criar um ambiente complexo, no qual os diferentes atores sociais tentavam obter espaço, garantir vantagens, consolidar suas conquistas.

A imprensa da época não ficou indiferente ao conflito. Preocupados em consolidar e ampliar sua presença num mundo em que as elites perdiam poder e se viam cada vez mais ameaçadas pelo crescimento da massa, os jornais passaram a acompanhar esses confrontos e a denunciar a ganância, a insensibilidade e a ação predatória dos empresários e sua falta de compromisso social, quer seja na condição de patrões, ou no papel de fornecedores de produtos e serviços.

O engajamento da mídia ampliou a percepção negativa que a sociedade em geral tinha das empresas, o que contribuiu para a politização do problema. De um lado, trabalhadores e proletários se organizam, visando conquistar melhores condições de vida (condições dignas de trabalho, de moradia, de transporte etc). Do outro lado, patrões e empresários buscam fazer valer sua vontade por meio da coerção, da violência, da ação policial, pela intervenção no campo político ou pela pressão sobre as autoridades constituídas.

O mundo conhece então a ameaça das “massas” que, segundo o teórico da comunicação Mauro Wolf (2001, p. 25), é

uma estrutura social gerada pela evolução da sociedade capitalista [...] composta por pessoas que não se conhecem, que estão separadas umas das outras no espaço e que têm pouca, ou nenhuma, possibilidade de exercer uma ação ou uma influência recíproca.

Coube, então, à mídia promover a aproximação desses integrantes da massa, dando-lhes uma representação, uma cara, influenciando-os, criando uma pauta de reivindicações comuns, dando-lhes uma força até então insuspeita. Foi para fazer frente a essa ação da mídia que os empresários decidiram seguir os conselhos de Ivy Lee e investir na melhoria da imagem de suas empresas.

Da mesma forma que os conceitos da Administração Científica, preconizados pelos pioneiros Taylor e Fayol, passaram a ser considerados fundamentais para que as empresas atingissem seus objetivos, as novas ideias sobre Relações Públicas que enfatizavam a importância de cuidar da imagem que projetavam para a sociedade, ganhavam força junto aos empresários, preocupados com os efeitos de suas atitudes sobre os lucros.

As características dos serviços oferecidos por Lee às empresas foram descritas formalmente numa carta de intenções, distribuída à imprensa, que garantia, entre outras coisas, que seu trabalho não se constituía num “serviço de assessoria secreto”, muito menos que pretendesse divulgar notícias pagas. E acrescentava: “se acharem que nosso material fica melhor na seção comercial, não o use”.

Um dos primeiros e mais importantes clientes da agência de Ivy Lee foi o empresário John D. Rockefeller. Dono de uma péssima reputação, Rockefeller era duramente criticado pela mídia por seu comportamento agressivo e por sua falta de sensibilidade em relação aos problemas de seus empregados, o que o obrigava a andar o tempo todo cercado por guarda-costas.

As ações promovidas por Ivy Lee, tendo por objetivo mudar a imagem do seu ilustre cliente, provocaram resultados espantosos. De patrão sanguinário, Rockefeller passou a ser visto como benfeitor da humanidade, grande mecenas, financiando artistas, cientistas e organizações de caráter humanitário. Por fim, seu nome passou a designar uma das mais importantes fundações de incentivo à ciência e às artes: a Fundação Rockefeller.

2 A disseminação

Os resultados obtidos estimularam as grandes corporações a adotar em suas estruturas formais de gestão os serviços de Relações Públicas. Dos Estados Unidos, as ideias e as práticas ligadas à gestão da imagem das organizações se espalharam para o Canadá e, em seguida, para a Europa.

Mas, foram os governos que logo perceberam com mais clareza o potencial da gestão da comunicação. Ainda na primeira década do século XX, governos das mais diversas orientações políticoideológicas passaram a utilizar as técnicas e os produtos de Relações Públicas para mediar seus contatos com a população. Com isso, partem para atividades regulares de promoção, divulgação e propaganda, ampliando a ação política e garantindo o apoio da sociedade para suas iniciativas.

O termo “opinião pública” foi usado pela primeira vez nos jornais franceses por volta de 1750. Trinta anos depois, o termo encontra espaço na imprensa inglesa. Na Europa moderna (por volta do século XVIII), já havia a consciência de que era preciso dar atenção ao público. Alguns governantes, como Luís XIV, tinham clareza sobre a importância de se mostrarem de maneira favorável diante do público, usando as diversas mídias disponíveis (poemas, peças, pinturas, gravuras, tapeçarias e medalhas) (BRIGGS; BURKE, 2004, p. 81).

O surgimento dos veículos de massa, notadamente o rádio e o cinema permitiram aos Estados ampliar sua ação comunicadora, levando as mensagens, os valores e visões de mundo a grande parte da sociedade. Isso muda o alcance e o efeito da ação política. A partir daí, é possível pensar ações estratégicas de comunicação, para o bem e para o mal, estabelecendo objetivos políticos a serem alcançados com a ajuda da comunicação.

Ainda nas primeiras décadas do século XX, governos de diferentes orientações ideológicas e práticas políticas lançaram mão dos recursos oferecidos pelo rádio e pelos jornais com o objetivo de convencer a população sobre a primazia de seus pontos de vista e o acerto de seus atos. Hitler, Mussolini e até mesmo Roosevelt, apoiaram-se nesse novo meio de comunicação como principal instrumento de propaganda e convencimento.

Nos Estados Unidos, onde grande parte dela [imprensa] era hostil ao presidente Roosevelt (1882-1945) ele usava o microfone de modo diferente. Em suas “conversas diante da lareira”, pretendia fazer com que os ouvintes sentissem que estava presente, junto com eles em seus lares. (BRIGGS; BURKE, 2004, p. 222).

Ao mesmo tempo, principalmente nos Estados Unidos, a comunicação de massa é imediatamente assimilada como atividade mercadológica, ampliando os efeitos da publicidade e, conseqüentemente, criando e fortalecendo marcas, fazendo surgir uma competição cada vez mais acirrada que vai exigir ações planejadas, objetivos claros e a utilização racional dos recursos de comunicação à disposição das organizações.

A consolidação da televisão como principal veículo de massa, após a Segunda Guerra Mundial, aumentou exponencialmente a utilização da publicidade e, com ela, a competição entre as marcas. Usando como atrativo o entretenimento, popularizando a informação factual, vista como reducionista e tendenciosa, a televisão obrigaria as organizações a destinar recursos e esforços cada vez maiores para manter uma imagem positiva e alcançar seus objetivos.

Já no final do século XX, as profundas mudanças provocadas pelo surgimento da Sociedade da Informação, a partir da consolidação da Internet, repercutem com muita força nas relações das organizações e seus públicos. Conceitos como conectividade, velocidade e transparência ganham cada vez mais espaço nas preocupações das organizações.

Esses novos ambientes, marcados principalmente pela competição e pela necessidade de estabelecer diferencial para os produtos e serviços oferecidos, atribuem maior valor à Comunicação que passa a exercer uma função estratégica para a ação administrativa e para que a organização atinja seus objetivos. Portanto, cabe à Comunicação Organizacional definir as ações e estratégias necessárias para lidar com essa realidade.

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa e frente a um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria

área de Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2008, p. 110).

3 A evolução da comunicação organizacional no Brasil

As características peculiares do processo de desenvolvimento econômico do Brasil, marcado por um modelo de industrialização tardia, explicam, em grande parte, a maneira singular como a Comunicação Organizacional se instalou e evoluiu no País.

Os modelos de produção em massa que ajudaram a consolidar a Revolução Industrial no Hemisfério Norte, ainda no final do século XIX, só foram plenamente introduzidos no Brasil na metade do século XX. A estratégia desenhada pelos governos brasileiros, a partir do Estado Novo, baseava-se na substituição de importações, por meio do incentivo à instalação de grandes empresas internacionais.

As estruturas de gestão dessas empresas já contemplavam setores formais destinados a promover ações de comunicação, principalmente no que se referia à comunicação interna e à comunicação mercadológica. Inicialmente, esses setores davam conta das necessidades dessas empresas em seus ambientes de origem. Reproduziam, assim, no Brasil, as práticas, os processos e os produtos que usavam em seus países.

O tempo evidenciou que as diferenças econômicas e, principalmente, as diferenças culturais respondiam por uma considerável parcela das crescentes dificuldades de relacionamento das organizações com seus públicos de interesse. À medida que o processo de industrialização avançava e, com ele, a competição, a demanda por transparência e outros fatores que influenciavam diretamente a relação das empresas com os seus diversos públicos, maior a necessidade de ampliar as estruturas de comunicação e de profissionalizar a construção do discurso organizacional.

No início dos anos de 1980, o crescimento econômico e o aumento do consumo coincidem com o fim do regime militar e com redução da interferência do Estado no planejamento e na regulação da atividade empresarial. As empresas tinham, então, um enorme desafio: consolidar as marcas.

O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos consumidores fazem as empresas e instituições necessitarem comunicar-se com a sociedade e seus diversos segmentos (DUARTE, 2002, p. 87).

4 Em busca de um modelo brasileiro

Foi preciso encontrar soluções que respondessem a tais desafios. Desafios que representavam riscos até mesmo à sobrevivência das empresas. Comunicar-se de forma eficiente, coerente e efetiva passou a ser condição crítica para o sucesso das grandes empresas.

Era urgente encontrar novos paradigmas, encurtar a distância entre a organização e o público, garantir a adesão dos funcionários, demonstrar o valor do produto e a qualidade do serviço prestado. Enfim, legitimar a ação empresarial junto à sociedade.

O próximo passo no sentido de buscar atender a essas exigências concentrou-se no esforço de qualificar os profissionais da área, garantindo-lhes o necessário respaldo técnico-conceitual (e aí o papel das escolas de Comunicação foi decisivo, implantando em seus currículos disciplinas específicas e promovendo a pesquisa sistemática) e as condições materiais para que a Comunicação Organizacional contribuísse para ampliar os resultados positivos, melhorando o desempenho e a produtividade.

A partir dessas condições, foi possível às empresas partir para a implantação de soluções mais adequadas às suas realidades, delimitadas de forma realista por suas necessidades, capacidades e objetivos. Desde então, a Comunicação no âmbito das empresas brasileiras evoluiu no mesmo ritmo do crescimento do mercado consumidor, da sofisticação das relações sociais, das condições do ambiente político e, logicamente, das exigências de uma economia aberta, moderna, competitiva e globalizada.

Pesquisas recentes de entidades de classe apontam que hoje há no Brasil mais jornalistas atuando em atividades ligadas à Comunicação Organizacional do que nas redações. Isso demonstra claramente a importância da atividade e o papel que as empresas atribuem aos profissionais do setor.

Já é possível falar em um modelo brasileiro de Comunicação Organizacional, que tem como traços distintivos o respeito à cultura organizacional, a preocupação em contribuir para os resultados da organização, a consciência de que é preciso, antes de qualquer outra coisa, planejar cuidadosamente suas ações e intervenções no ambiente organizacional.

Temos de ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNTSCH, 2008, p. 112).

Esse modelo brasileiro busca integrar, de forma inteligente, todas as modalidades de comunicação, tirando proveito daquilo que cada um dos diferentes campos da atividade profissional da Comunicação tem a oferecer de melhor, mais eficiente e adequado à nossa realidade.

5 Conclusão

Historicamente, a Comunicação Organizacional tem origem na necessidade de consolidação do modelo de produção de massa e que exigiu o aperfeiçoamento dos processos de gestão empresarial.

A exemplo do que já ocorria em relação aos conceitos da administração científica, as organizações passaram a valorizar, cada vez mais, a imagem que projetavam para a sociedade, preocupadas em ampliar os efeitos da publicidade e o uso racional dos recursos de Comunicação à sua disposição.

No Brasil, o processo de industrialização tardia levou, num primeiro momento, à utilização de modelos de Comunicação Organizacional já consagrados na Europa e nos Estados Unidos. A ampliação e a sofisticação do mercado consumidor, bem como o fim do regime totalitário exigiram o desenvolvimento de um modelo próprio, capaz de lidar com as características econômicas e culturais de nossa sociedade, que vivia um momento singular de abertura e modernização, exigências trazidas, principalmente, pela globalização da economia.

Assim, podemos perceber a existência de um modelo brasileiro de Comunicação Organizacional, cujos traços principais refletem a valorização da cultura e o cuidadoso planejamento de suas intervenções no ambiente organizacional.

The strategic achievement through communication

Abstract

This article investigates the historical development of Organizational Communication, since the early actions of Public Relations, in the beginning of the Twentieth Century. First, those actions were, promoted by American companies to deal with reputation problems, caused by the deep changes that the mass production model brought to the workers, to the consumers and to the whole society at that time. The paper also analyzes the introduction and growth of Organizational Communication activities in Brazil, considering such facts as the late industrialization process of the country and other related elements that has lead to the appearing of a Brazilian model to this activity.

Keywords: Organizational Communication. Organizational Communication History. Organizational Communication Evolution.

Referências

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *Uma história social da mídia*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2004.

DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 2001.

