

TUCHMAN, Gaye. *Making news: a study in the construction of reality*. New York: The Free Press / Mac Millan, 1978. [Versão espanhola: *La producción de la noticia: estudio sobre la construcción de la realidad*. Barcelona: Gustavo Gili, 1983].

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p.43-67

2

Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas

Este capítulo analisa as metáforas pelas quais os estudiosos, nos Estados Unidos, concebem o que é e como funciona a comunicação. Atualiza-se uma revisão de sete metáforas surgidas na literatura da comunicação organizacional na década passada: conduíte; processamento de informação; vínculo; discurso; símbolo; performance; e voz. Mostra também como os estudos de relações públicas incorporam cada uma dessas perspectivas. Conclui comparando e contrastando diferentes formas que a comunicação organizacional e as relações públicas utilizam no relacionamento com os *stakeholders*.

OS ESTUDOS DA COMUNICAÇÃO organizacional cresceram de forma explosiva na última década. Isso se evidencia no grande volume de trabalhos – bem acima de duzentos artigos em revistas científicas de comunicação e administração; inúmeros livros de referência para pesquisas; e textos sobre perspectivas teóricas (JABLIN; PUTNAM, 2001).

1. Tradução do original em inglês por Maria Cristina Ferrari, especialista em treinamento de comportamento intercultural, tradutora da área de comunicação.

2. Professora do Departamento de Comunicação na University of Califórnia – Santa Barbara. Atuou anteriormente no Departamento de Comunicação da Texas A&M University. Seu trabalho concentra-se na análise do discurso organizacional, na negociação e no gerenciamento de conflitos nas organizações. Entre seus livros recentes figuram: *Organizational communication: major works* (2006); *The Sage handbook of organizational discourse* (2004); *The new handbook of organizational communication* (2001).

Comparando as revisões sobre o estado-da-arte na década de 1980, Putnam e Boys (2006)³ concluíram que a área sofreu uma revolução.

Nossa análise da comunicação organizacional concentra-se nas metáforas de comunicação que surgiram na literatura sobre comunicação organizacional e relações públicas nos Estados Unidos, mostrando com os pesquisadores e profissionais vêm essas duas áreas. Embora nem todos os estudiosos necessariamente concordem, para fins de comparação, analisamos as relações públicas como uma subárea da comunicação organizacional. Nesse sentido, elas envolvem as seguintes práticas: 1) realizar campanhas persuasivas para a opinião pública; 2) construir relacionamentos com o público; 3) valer-se de iniciativas estratégicas para gerenciar os *stakeholders*; 4) desenvolver imagens corporativas favoráveis na mídia; 5) tornar as organizações mais próximas da sociedade (CHRISTENSEN; CHENEY, 2001). O tratamento desses cinco objetivos frequentemente conota diferentes metáforas ou lentes para compreender o papel da comunicação em relações públicas.

Este capítulo aborda duas questões gerais: 1) O que são as metáforas de comunicação que sustentam os estudos de comunicação organizacional? 2) Qual é o papel das relações públicas nessas metáforas? Iniciamos com uma visão geral da forma como a análise da metáfora pode influir na construção de teorias. em seguida, definimos cada metáfora e discorremos sobre o papel da comunicação organizacional e das relações públicas em cada uma delas. Este capítulo constitui, assim, um amplo apanhado de como as várias metáforas aparecem nos estudos de comunicação organizacional e de relações públicas, nos Estados Unidos.

METÁFORAS COMO CONSTRUÇÃO DE TEORIAS

Uma metáfora relaciona um conceito abstrato a algo concreto, ligando o desconhecido ao familiar; é, portanto, uma forma de enxergar uma coisa como se fosse outra (LAKEOFF; JOHNSON, 1980). Embora originalmente tratadas como figura de linguagem, as metáforas são mais do que ornamentos da língua e mais do que tipologias ou sistemas de classificação. Facilitam a construção da realidade social ao trazerem compreensões

inovadoras a respeito de alguma coisa à luz de outra, bem como apontam diferentes aspectos de teorias ao revelarem como conceitos são formados. Mais especificamente, os estudiosos da comunicação organizacional usam metáforas para gerar novas teorias, desfocar as antigas e elucidar as nuances de diferentes perspectivas.

As metáforas estabelecem relacionamentos de base e comparam e contrastam similaridades entre a origem e o alvo. Concentrar-se em similaridades, entretanto, tira a atenção das dissimilaridades (LAKEOFF; JOHNSON, 1980). Por exemplo, tratar uma fusão organizacional como "uma emboscada e um tiroteio" realça as ideias de ataque-surpresa, controle hostil, vencedores, perdedores, "atiradores" que orquestram os acordos. Essa figura de linguagem, entretanto, oculta a persuasão, a combinação e os elementos de compatibilidade que uma metáfora de troca de gentilezas poderia revelar. Assim, é importante examinar metáforas múltiplas para compreender o que cada uma delas revela e oculta. Para descobrir os papéis que a comunicação desempenha nos estudos de comunicação organizacional e de relações públicas, este capítulo analisa sete diferentes metáforas de comunicação: *conduíte*, *processamento de informação*, *vínculo*, *discurso*, *símbolo*, *performance* e *voz*.

METÁFORAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A metáfora do conduíte

A metáfora do conduíte trata a comunicação como um canal que transmite uma mensagem. Nessa metáfora, a organização torna-se um canal. Assim, um conduíte é um meio pelo qual algo é transportado, tal como um tubo, cabo ou cilindro (AXLEY, 1984). Pesquisas iniciais tratavam o conduíte como uma metáfora de fato, profundamente enraizada em expressões como "transportar" e "transferir" e que se tornara isomórfica com a comunicação propriamente dita. Ao adotar o viés do emissor, os pesquisadores presumiram que as mensagens enviadas transitavam paralelamente às que eram recebidas.

Dois agrupamentos caracterizam a metáfora do conduíte - comunicação como ferramenta e comunicação como transmissão.

3. Ver em Putnam e Boys (2006) citações completas sobre artigos incluídos na revisão.

Uma ferramenta é um instrumento, um artefato ou um meio para atingir um objetivo. A comunicação atua como ferramenta ao servir como meio para transmissão de mensagens ou funcionando como uma habilidade ou competência particular. A pesquisa que compara tipos de meios de comunicação adota a metáfora da ferramenta e revela que canais massivos exercem maior influência no consenso de objetivos do que canais interpessoais (COLLINS-JARVIS, 1997). A teoria da riqueza da mídia propõe que os gestores escolham a mídia específica para combinar as características de tarefas e, particularmente, a ambiguidade de uma tarefa. Uma mídia poderosa, como a comunicação interpessoal, o telefone e a teleconferência, têm mais potencial para um *feedback* imediato do que uma mídia menos poderosa (DAFT; LENGEL, 1984). Os gestores preferem a mídia poderosa para monitorar a tecnologia, reagir ao ambiente externo, transmitir informações positivas, trabalhar em tarefas inesperadas ou novas e perseguir metas de relacionamento, ao passo que a mídia modesta, principalmente a comunicação escrita, para desempenhar tarefas complexas, reduzir distorções e transmitir decisões rotineiras. De um modo geral, no entanto, a escolha da mídia depende da complexidade, da variedade e dos tipos de tarefas que por vezes contradizem as previsões para o uso da mídia mais poderosa.

O segundo agrupamento na metáfora do *conduíte* – comunicação como transmissão – focaliza a quantidade ou adequação da comunicação. Com base na teoria da difusão, este trabalho examina a adequação à medida que se relaciona com metas de troca. Por exemplo, funcionários que recebem informação suficiente depositam mais confiança na alta administração do que os que não são informados a respeito dos eventos da companhia (ELLIS; SHOCKLEY-ZALABAK, 2001). Porém, esses grupos de pessoas diferem no que se refere à quantidade de mensagens necessária em um processo de fusão. Especificamente, receber uma grande quantidade de informação durante uma fusão aumenta a ansiedade dos funcionários, enquanto a alta frequência de informação em um processo de redução de pessoal diminui a incerteza. De fato, a adequação de informação varia segundo as circunstâncias organizacionais. Além disso, a quantidade de informação não consegue explicitar o conteúdo ou o tipo de mensagens e nem a forma como elas são transmitidas.

Nas relações públicas, estudos que se pautam pela metáfora do *conduíte* concentram-se na transmissão da mensagem e no fluxo de comunicação assimétrico ou de mão única (GRUNIG, 1992). A comunicação emerge como

o envio de mensagens para formar atitudes e crenças do público. Pesquisadores e profissionais que adotam essa postura concentram-se na escolha de canais de mídia para disseminar mensagens e as formas que as organizações adotam para exercer controle da criação dessas mensagens. Existem limites bem definidos entre públicos internos e externos e de quando a organização direciona mensagens para públicos externos (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Portanto, a metáfora do *conduíte* trata a comunicação nas relações públicas como ferramenta identificável para moldar a opinião pública.

A metáfora do *conduíte* é claramente predominante na pesquisa atual, mas muitos estudos contemporâneos dão preferência a um modelo mais complexo de comunicação. Ainda assim, a pesquisa continua focalizando a comparação de canais diferentes de comunicação, fatores que afetam a escolha de mídia e o volume de informação necessário aos funcionários. A metáfora do *conduíte* descreve a organização como contêiner ou um objeto oco que abriga a comunicação e também apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais. Esses resultados surgem ao focalizar as preferências dos gestores pelos meios e vincular a adequação de comunicação aos objetivos organizacionais; de fato, um *conduíte* protege o fluxo da comunicação e torna-se instrumento de produção.

A metáfora do processamento de informação

A metáfora do processamento de informação está intimamente relacionada à abordagem do *conduíte*. Ela diz respeito à troca de informação e padrões de busca e recepção de informações. A organização torna-se um traçado ou uma trajetória para o fluxo de informação. A pesquisa sobre comunicação organizacional, nessa metáfora, analisa os tópicos de *feedback* positivo e negativo, a busca por informação na socialização e comunicação durante mudanças organizacionais planejadas. Especificamente, conteúdo, estilo e consistência da mensagem influem na natureza do *feedback* positivo e negativo. Para os novatos na organização, a busca por informação pode reduzir incertezas, principalmente observando colegas de trabalho e solicitando a opinião de terceiros (KRAMER, 2004). A partir desse processo de busca, eles os novatos montam roteiros e esquemas para aquisição de informações sobre a organização.

A comunicação em mudanças organizacionais planejadas põe o foco em como as organizações anunciam mudanças e como os *stakeholders* reagem a

elas (LEWIS et al., 2001). Ao optar por um modelo de compartilhamento de informações, é necessário decidir se estas deverão ser comunicadas a todos os *stakeholders*, reveladas seletivamente ou encaminhadas a grupos específicos. Em fusões e aquisições, a comunicação reduz incertezas, mas isso não necessariamente leva a atitudes positivas com relação à mudança organizacional (KRAMER, 2004). A escolha da mídia também varia de acordo com os estágios de implementação, sendo a formal utilizada inicialmente para anunciar as mudanças e a informal, em um segundo momento, para promover integração e planejamento. Os *stakeholders* também fornecem *feedback* ao dar informações positivas ou negativas a respeito de preocupações com o desempenho da organização.

Relações públicas orientadas por essa metáfora concentram-se na troca de informações entre uma organização e seus públicos, bem como na opinião pública como *feedback* para envio de informações. Assim, nessa abordagem, ocorre um fluxo simétrico, de mão dupla, entre a organização e seus *stakeholders* (GRUNIG, 1992). Assuntos emergentes surgem por meio do processo de envio e recepção de mensagens e não da transmissão ou da utilização da comunicação como ferramenta gerencial. A metáfora do processamento de informação trata o público como um agente ativo e não como receptor passivo, vendo a comunicação como mediadora do fluxo de informação e de *feedback* dos públicos.

Uma suposição básica da metáfora do processamento de informação é que direcionamento, conteúdo, alvo e reciprocidade da troca de informação são críticos para a eficácia organizacional. A informação reveste-se de uma qualidade material ou objetiva com características específicas como integralidade, relevância e retidão. Nessa metáfora, a organização serve como um guia para escolhas sobre os padrões e as características do fluxo de informação. Estudos relacionados com essa metáfora tratam a informação como se fosse neutra, sem preocupações quanto aos relacionamentos de poder entre aqueles que possuem os dados e aqueles que os buscam. Abordagens atuais no que tange ao gerenciamento do conhecimento desafiam essas suposições e a crença de que a informação é neutra.

A metáfora do vínculo

A metáfora do vínculo direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão; assim, a comunicação é o elo que cria vínculos

entre as pessoas e forma organizações como redes de relacionamentos. Vínculos definem os papéis das redes, criam padrões e estruturas, determinam a força ou debilidade das conexões e formatam relacionamentos interorganizacionais. Na metáfora do vínculo, as organizações são padrões de relacionamentos que ultrapassam o tempo e o espaço e não entidades com estruturas e limites fixos.

No nível macro, os pesquisadores da comunicação investigam como as organizações contribuem para o domínio público adquirido por meio da informação compartilhada (FULK et al., 1996). As organizações criam bens públicos por meio de vínculos interorganizacionais que formam federações participativas. CEOs de organizações menores têm o desejo e os recursos para criar federações que por sua vez lhes fornecem recursos de informação. A existência de atributos comuns frequentemente leva a um dilema quando a necessidade de informação por parte da organização contradiz seu interesse de compartilhá-la. As pessoas frequentemente resolvem tais dilemas sociais transformando seus interesses próprios em bens públicos. Na metáfora do vínculo, as organizações consistem de redes múltiplas e sobrepostas que negociam limites estáveis tanto quanto flexíveis. Os participantes estão interconectados em uma variedade de relacionamentos que "transcendem as barreiras físicas" por meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamento globais. Vínculos organizacionais são resultado de similaridades entre participantes, processos e ações coletivas.

A metáfora do vínculo não tem sido uma abordagem predominante na pesquisa das relações públicas. O trabalho inicial de relações públicas que utilizou a comunicação de massa para influenciar a opinião pública adotou as abordagens do conduíte e do processamento de informação (CHENEY; VIBBERT, 1987). A metáfora do vínculo, nos Estados Unidos, tornou-se mais proeminente na prática das relações públicas durante a década de 1970, quando o *lobby* foi aceito como uma função necessária das relações públicas. Grandes organizações multinacionais e comerciais deixaram de lado sua dependência da mídia pública para orquestrar campanhas bem planejadas e seletivas de persuasão dos funcionários das esferas legislativa e governamental. Essa mudança concentrou-se em estabelecer contatos, construir relacionamentos e dirigir mensagens a um conjunto limitado de alvos.

A metáfora do vínculo, nas relações públicas contemporâneas, é evidente ao tratar o público como *stakeholders* múltiplos e diversos (KUHN, 1997). O público, então, existe em grupos de relacionamentos múltiplos que têm diferentes interesses e necessidades. A pesquisa de relações públicas e de

opinião pública concentra-se em determinar essas necessidades e encontrar formas de trabalhar com diferentes *stakeholders* para alcançar necessidades organizacionais, frequentemente por meio do entendimento de como esses públicos estão relacionados.

A suposição geral sustentada na metáfora do vínculo é que redes de relacionamento se formam por meio da disseminação de informação entre grupos de pessoas. Vínculos, por sua vez, criam estruturas organizacionais que emergem a partir de padrões dinâmicos de relacionamentos. Em um primeiro momento, as redes de relacionamento muitas vezes parecem neutras. Mas um exame mais detalhado revela que as alianças formam o que costumamos chamar de "coalizão dominante". Estudos de redes tradicionais parecem isentos de análise sobre ideologia de vínculos e a literatura sobre coalizões dominantes ignora o potencial que a análise de redes oferece para traçar o surgimento desses vínculos.

A metáfora do discurso

As próximas quatro metáforas diferem das abordagens do condutite, do processamento de informação e do vínculo ao se concentrarem na forma como a comunicação constrói a realidade social. Assim, as mensagens não são simplesmente produzidas, trocadas e disseminadas. Ao contrário, elas são encenadas por meio do discurso utilizado pelas pessoas (metáfora do discurso), da interpretação de símbolos (metáfora dos símbolos), das ações de organização (metáfora de performance) e da habilidade de falar, agir e exercer poder (metáfora da voz). Todas as demais metáforas de comunicação descrevem processos de linguagem e visões da comunicação como construtora da realidade social, porém de diferentes maneiras. Na metáfora do discurso a comunicação é a linguagem produzida por meio do uso de palavras e significados, incluindo a estrutura e a função das palavras, padrões de linguagem em conversas e os significados de práticas discursivas (PUTNAM; FAIRHURST, 2001). Essa metáfora abarca desde estudos que tratam a língua como conversas contínuas até aqueles que analisam estratégias retóricas no setor público. Embora um vasto número de estudos da comunicação organizacional incida nessa metáfora, este capítulo concentra-se em apenas duas áreas - ambiguidade e estratégias retóricas -, porque ambas têm uma estreita ligação com as relações públicas.

O discurso produz ambiguidade não por falhar em ser preciso no significado de uma palavra, mas devido às formas como as circunstâncias flexibilizam a interpretação dessas mensagens. A ambiguidade, então, é acidental e intencional. Membros de organizações a usam de forma estratégica para unificar objetivos diversos, atenuar diferenças e negar interpretações plausíveis (EISENBERG, 1984). Por exemplo, declarações imperativas em documentos técnicos produzem ambiguidade comprometendo pontos de vista divergentes e fazendo um grupo parecer uniforme. A ambiguidade estratégica também pode ajudar a legitimar o uso de novas tecnologias e a tornar-se atraente para os especiais interesses de diferentes *stakeholders*.

A ambiguidade estratégica também é um tópico que emerge na retórica organizacional utilizada para moldar as atitudes do público. Neste estudo o discurso presta-se a identificar ou rotular situações, definir e gerenciar assuntos estratégicos e lançar apelos persuasivos. A retórica organizacional, nos Estados Unidos, funde-se com as relações públicas e evolui em três áreas de estudo: gerenciamento de questões emergentes, administração de crises e apologia corporativa. Na metáfora do discurso, para as relações públicas a comunicação é mais do que uma estratégia; é o meio pelo qual as organizações moldam pessoas a ideias e ideias a pessoas (CHENEY; VIBBERT, 1987).

O gerenciamento de questões emergentes concentra-se em alinhar a imagem de uma organização com suas políticas por meio do planejamento estratégico que prevê mudanças sociais (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Questões emergentes surgem de um conflito entre os *stakeholders* quanto a denominar uma situação e controlar seu significado. Os agentes de relações públicas buscam administrar um ambiente turbulento moldando o pensamento do público antes que ocorra uma crise, planejando, realizando campanhas, analisando questões emergentes e reagindo a elas.

Estudos de mensagens públicas focalizam como atores organizacionais utilizam certos apelos persuasivos para atingir diferentes públicos. A saber, em anúncios sobre lucros corporativos, os atores organizacionais confundem o receptor, o texto e o contexto ao confiar em dados e mensagens informativas (ROGERS, 2000). Em uma campanha de uma organização sindical, se emprega sarcasmo, polarização e solidificação para atrair, enquanto a administração faz apelos em prol da unidade da companhia (BRIMEYER et al., 2004). Para se antecipar a crises, as organizações elaboram declarações de missão e visão, engajam-se em planejamento e protegem o público de eventos imprevistos. Os estudos de gerenciamento de questões emergen-

tes também revelam que mensagens que separam a audiência privada da pública frequentemente falham em capturar os complexos papéis dos diferentes *stakeholders* (BOYD, 2001).

Apesar dos esforços para se prevenir contra circunstâncias imprevistas, crises ocorrem e as organizações engajam-se em seu gerenciamento e na apologia corporativa. A administração de crises concentra-se nas estratégias que as organizações utilizam para reagir a eventos inesperados e potencialmente ameaçadores. Tais eventos acarretam um escrutínio público que pode prejudicar a estabilidade financeira de uma empresa. Caso isso ocorra, as organizações empenham-se na apologia corporativa ou em situações retóricas com o objetivo de restabelecer sua legitimidade. Na metáfora do discurso, os estudiosos analisam a forma como as corporações rotulam uma crise (seja um acidente, uma gafe ou uma transgressão), como atribuem a culpa (a origens internas ou externas), bem como as promessas que fazem para corrigir os erros. Em situações de crise, a pesquisa sugere que as organizações deveriam assumir a responsabilidade por seus próprios problemas e iniciar ações corretivas (COOMBS, 1995). Uma vez que essas situações são complexas, entretanto, as organizações muitas vezes igualam suas reações ao nível de responsabilidade que o público lhes atribui pela situação. A legitimidade social necessária para a recuperação organizacional depende de se atenderem as expectativas da comunidade maior e de se usar a apologia corporativa de forma eficaz.

A metáfora do discurso concentra-se na estrutura, na função e no significado da linguagem. Abarca estratégias retóricas e relações públicas que buscam mensagens corporativas, defendem imagens organizacionais e reagem a crises sociais. A metáfora do discurso é uma lente dominante na pesquisa de relações públicas direcionada ao gerenciamento de questões emergentes, a respostas a crises organizacionais e à apologia corporativa.

A metáfora do símbolo

A metáfora do discurso está intimamente relacionada a símbolos. Estes, no entanto, privilegiam mais o significado do que o uso da linguagem como *locus* da comunicação. Um símbolo é algo que representa ou serve para algo mais por meio de associação ou convenção. Os atores organizacionais os utilizam para produzir significados culturais e históricos. Os símbolos

abrangem uma vasta quantidade de formas, incluindo arquitetura, grafites e conhecimento cultural. Na metáfora do símbolo, a comunicação funciona como mecanismo de sensibilização. Este capítulo examina três tipos de símbolos: rituais, narrativas e sinais físicos.

Rituais são práticas observáveis na rotina expressas por meio de interações simbólicas (TRICE; BEYER, 1984). Eles abrangem eventos formais públicos como cerimônias e atividades que requerem menor preparo, por exemplo, reuniões de departamento. A maior parte dos estudos mostra como a representação de rituais mantém relacionamentos de poder, normaliza situações atípicas e legitima membros organizacionais. Em aviões, por exemplo, rituais como serviço de refeições, anúncios eufemísticos e projeção de filmes neutralizam os passageiros quanto aos perigos de voar e reforçam uma hierarquia de *status* entre o pessoal de bordo. Esses estudos também revelam como diferentes tipos de rituais produzem significados múltiplos para diferentes *stakeholders*; por exemplo, o estádio como sendo simultaneamente um local capitalista de trabalho, uma reunião de membros da comunidade e um drama social. Em sua maior parte, a pesquisa mostra como rituais reafirmam relacionamentos de poder e ampliam a realidade organizacional.

Histórias e narrativas também transmitem significados corporativos, mas podem igualmente revelar conflitos entre múltiplos *stakeholders*. Histórias são cadeias atemporais de eventos inter-relacionados caracterizados por enredos complexos, personagens dinâmicos e emoções intensas. Narrativas que representam a cultura organizacional servem como "amortecedores" durante a socialização, mudanças organizacionais e conflitos (GABRIEL, 2000). Por meio da dramatização, mostram valores, influenciam a sensibilização e legitimam mudanças. Narrativas sobre mudança organizacional diferem nos níveis hierárquicos e entre organizações privadas e sem fins lucrativos. Por exemplo, altos executivos contam histórias épicas de como resgataram a organização da destruição, enquanto os subordinados constroem tragédias em que funcionários em níveis inferiores se tornam vítimas de estratégias gerenciais malsucedidas (BROWN; HUMPHREYS, 2003). Ao construir histórias de excelência, gestores do terceiro setor enfatizam relacionamentos externos, enquanto gestores de empresas privadas se concentram nos aspectos internos da organização (BARGE; HACKETT, 2003). Histórias servem, portanto, para uma imensa variedade de funções organizacionais, incluindo identificação de subculturas, afirmação de relacionamentos de poder e adaptação a mudanças.

Contar histórias refere-se ao processo pelo qual contadores e ouvintes constroem conjuntamente narrativas em uma experiência coletiva. Nesse sentido, contar histórias funciona como um símbolo em que o enredo e as cenas de ação são tecidas ao mesmo tempo. Estudos sobre a narração de histórias ocorrem em âmbitos organizacionais de pequeno e de grande porte. No nível micro, contar histórias sobre uma mudança organizacional mostra que gestores de nível médio, com o passar do tempo, se tornam céticos acerca das mudanças e culpam agentes externos pelas novas iniciativas. No nível macro, contar histórias funciona de modo diferente para públicos internos e externos. Por exemplo, estudos sobre gigantes corporativos, como a Nike e a Enron, revelam como as narrativas dos fundadores competem pela sensibilização de local e públicos.

Comparando formas narrativas, Boje e Rosile (2003) demonstram como repórteres e analistas, na crise da Enron, impediram a ação dramática ao contar histórias trágicas. Por outro lado, narrativas épicas exploraram a ação ao traçar períodos históricos, incorporando personagens menores e produzindo diferentes remédios para o problema. Narrativas também indicam como as organizações tecem histórias para diferentes públicos mas frequentemente de forma a destacar os conflitos entre valores e culturas (STUTTS; BAKER, 1999). Uma descoberta geral deste trabalho sugere que tratar narrativas como estratégia reduz o papel autoritário da organização, aumenta a reflexão e revela visões múltiplas de conflitos.

A pesquisa sobre símbolos físicos, como logomarcas, arte corporativa e arquitetura, emprega a metáfora do símbolo da comunicação. Profissionais de relações públicas selecionam símbolos para destacar a imagem ou identidade de uma organização e os departamentos de marketing e publicidade os usam para criar marcas únicas que atrairão consumidores (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Entretanto, num mercado super-repleto de imagens, os símbolos são frágeis. Por aludir a outros signos, uma imagem pode facilmente dissipar-se; anúncios tornam-se imagens que apenas fazem referência a outras imagens. Consequentemente, a identidade organizacional é rapidamente perdida (LAIR et al., 2005).

A metáfora do símbolo representa a comunicação por meio de sensibilização. Estudos a respeito dessa metáfora, como rituais e narrativas, mostram organizações como culturas que moldam práticas organizacionais. A pesquisa analisa como os rituais adaptam práticas recorrentes e legitimam relacionamentos de poder. Estudos narrativos mostram como os membros incorporam culturas e desenvolvem identidades organizacionais.

A metáfora da performance

Uma variação das perspectivas do símbolo e do discurso é a metáfora de performance. Claramente, contar ou recriar uma história é um tipo de performance. Nessa metáfora, a interação social torna-se o ponto central para se analisar a comunicação organizacional. A performance refere-se à representação de uma organização, não à sua produtividade ou a seus resultados de uma organização. Nessa metáfora, a realidade organizacional materializa-se por meio de performances comunicativas.

A interação social consiste de sequências, padrões e significados incrustados em mensagens verbais e não-verbais. É comportamental e simbólica, com ênfase simultaneamente na ação e na sensibilização. As características-chave que distinguem a interação social das metáforas do condúite e do processamento de informação são processos dinâmicos, comportamentos inter-relacionados e coordenação. A comunicação torna-se parte de uma série contínua de ações sem início e final claros. Na metáfora da performance, as organizações são ações coordenadas derivadas de regras e recursos que os participantes representam. A performance, no entanto, serve como um guarda-chuva para abordagens muito diversas nessa metáfora, incluindo a estruturação (GIDDENS, 1979), a representação (WEICK, 1979) e relacionamentos de conversação via textos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

O estudo da estruturação muitas vezes utiliza a interação social para investigar o relacionamento entre ação e estrutura, particularmente as formas com que forças estruturais simultaneamente moldam e restringem ações enquanto as reproduzem e as transformam. A teoria da estruturação adaptativa destaca interações que apropriam novas tecnologias organizacionais e lhes dão sentido. (POOLE; DeSANCTIS, 1992). Os efeitos das novas tecnologias sobre o processo decisório em grupo dependem do espírito ou da intenção da mídia, bem como da performance representada durante o uso da mídia.

Padrões de interação também caracterizam a pesquisa na representação como um tipo de performance organizacional. Essa abordagem destaca as formas com que os membros da organização identificam experiências em curso e compreendem esses episódios. Por exemplo, a representação descreve como eles lidam com o tempo (por exemplo, prazos curtos, horários flexíveis), coordenam tarefas (BALLARD; SEI-

BOLD, 2000) e processam a ambiguidade (WEICK, 1979). Os indivíduos fazem escolhas sobre essas representações iniciando ações em meio a leituras múltiplas, plausíveis, de uma situação.

A abordagem da conversação via textos desafia visões tradicionais de representação ao integrar padrões de linguagem com organização e ligação de sensibilização a textos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Nessa abordagem, as conversações se apresentam como performances; os discursos, como coorientação; e os textos, como processos de sensibilização. A linguagem, portanto, constrói textos como manifestações de sensibilização que são lançados na conversação à medida que os participantes se relacionam entre si sobre questões organizacionais. As conversações organizam-se por meio de padrões de rotina de interação que se tornam camadas de textos. Tais textos são então abertos a negociação infinita, interpretação e inscrição à medida que adquirem uma força que transcende um episódio em particular. Por exemplo, *conversas entre indivíduos em uma reunião do conselho diretivo de um centro de reabilitação de usuários de substâncias psicoativas tornaram-se perenes na medida em que os textos foram produzidos conjuntamente, modificados e interpretados para formar uma série de blocos que constituíram a inteligência coletiva.*

A metáfora de performance não é notória em estudos das relações públicas. Em um estudo, Barlett (2008) descreve as relações públicas por meio de uma lente de estruturação e as define como a produção e reprodução de agência e legitimidade. Ambas são representadas pelo alinhamento entre as organizações e seus públicos. Práticas de relações públicas tornam-se recursos incrustados na estrutura da sociedade; as organizações utilizam esses alinhamentos para recorrer a ações e reproduzir um sistema de legitimidade.

Estruturação, representação e conversações via textos são três correntes diversas, porém relacionadas, da metáfora de performance. Essas abordagens tratam a comunicação como interação social, isto é, como um processo contínuo, dinâmico, reflexivo e interconectado. As organizações emergem a partir de ações coordenadas que surgem por meio de ordens negociadas e conversações em camadas. A performance, portanto, é uma metáfora menos estruturada que trata da interação social como o mecanismo que constitui uma organização.

A metáfora da voz

A metáfora da performance questiona quem tem permissão para agir e quem valoriza quais interações. Essas questões são discutidas neste tópico sobre a metáfora da voz. Essa metáfora complementa abordagens de importantes estudos que se tornaram conhecidos na Europa e em outros países. A voz refere-se à alteração de estruturas e práticas que não permitem que membros da organização se manifestem, sejam ouvidos ou façam escolhas na vida organizacional. Dessa forma, a voz não é simplesmente uma manifestação, mas refere-se à habilidade de agir, construir conhecimento e exercer poder. Essa metáfora, portanto, trata a comunicação como expressão ou supressão da voz na vida organizacional. Assim, a metáfora da voz envolve estudos acerca do engajamento e de como e por que os indivíduos são marginalizados. Pesquisas sobre essa metáfora colocam a questão de *exposição de relacionamento de poder, desdobramento de batalhas simbólicas e redução de desigualdade na vida organizacional.*

A metáfora da voz agrupa-se nas subcategorias de distorção, dominação e acesso à voz. A distorção de vozes ocorre quando formas preferenciais de organização não são desafiadas porque parecem naturais, neutras e legítimas (DEETZ, 1992). A supressão de conflitos produz distorção da comunicação ao ocultar a inadequação de reivindicações específicas. Por exemplo, o discurso de vida saudável no centro recreativo de uma indústria relaciona saúde a estilos de vida individuais, tais como dieta e exercícios, de forma que neutralizam e eliminam preocupações com falta de segurança no trabalho, doenças funcionais e exposição a materiais químicos.

Da mesma forma, acordos de trabalho de empregados temporários normalizam *feedback* e suspensão inadequados com agências por vias que distorcem o *status* privilegiado de funcionários contratados de período integral. As vozes de diversos membros da organização são muitas vezes distorcidas quando os gestores de recursos humanos descrevem diferenças como um fenômeno em nível de grupos que reafirma preconceitos existentes. As organizações particularizam esses discursos com argumentos enraizados em objetivos instrumentais, disponibilidade da força de trabalho e normas de conduta.

No nível macro, as organizações utilizam o controle de questões emergentes na esfera pública para normalizar e legitimar suas agendas. O "público" torna-se uma preocupação em sistemas de saúde quando os *stakeholders* lutam por definições e significados simbólicos sobre que grupos

o constituem (CONTANDRIOPOULIS; LANGLEY, 2004). O público também desempenha um papel em corporações privadas como a Nike, as quais empregam discursos de marketing de responsabilidade social para legitimar frequentes abusos de trabalho (STABILE, 2000). Discursos de políticas de proteção ao consumidor também legitimam o financiamento de fontes privadas que gradualmente transformam a educação pública.

Pesquisas sobre controle coordenado apresentam uma outra abordagem para vozes distorcidas (BARKER, 1993). No controle coordenado, a administração tipicamente delega poder às equipes autogeridas que controlam seus próprios padrões de desempenho e disciplinam seus membros. Esses grupos internalizam premissas gerenciais de tal forma que as decisões do local de trabalho e da disciplina parecem naturais, quando na realidade são instrumentos de controle.

Da mesma forma como as vozes distorcidas, as vozes da dominação focalizam as relações de poder e, particularmente, como a hegemonia e o controle mistificam a voz. A hegemonia refere-se à construção social de identidades e conhecimento para representar sua própria subordinação. Por exemplo, a comunicação sobre sustentabilidade ambiental é por vezes socialmente justa, mas muitas vezes deixa de desafiar a ideologia da competição de mercado (LIVESEY, 2002).

Uma forma para tratar vozes distorcidas e dominadas é o acesso à voz. A principal abordagem para estudar o acesso à voz é a democracia no local de trabalho (CHENEY, 1995). Definida como um sistema de governança enraizado em processos participativos, a democracia emerge tipicamente quando a comunicação é crucial para os objetivos de uma organização.

Estudiosos da comunicação nos Estados Unidos pesquisaram organizações alternativas, principalmente agremiações que promovem e mantêm controle compartilhado do local de trabalho, tais como um *kibbutz*, uma ordem religiosa ou a cooperativa Mondragón⁴. Para ter acesso à voz, as organizações precisam: estimular uma participação autêntica, evitar desvios de sua missão, administrar o tamanho de comitês, manter um sistema de comunicação autorreflexivo e usar o diálogo de forma eficaz. Embora a

4. Movimento cooperativo da região de Mondragón, "um dos mais fortes e mais desenvolvidos em todo o mundo. Constituído por cooperativas de trabalho associado, constitui hoje um dos principais grupos empresariais de toda a Espanha" (http://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperativa_Mondrag%C3%B3n). (Nota do editor de texto).

maior parte dos estudos sobre democracia no local de trabalho se concentrem na comunicação interna, as organizações devem eventualmente reagir a pressões do mercado e direcionar a comunicação externamente para a esfera pública (CHENEY, 1999).

Uma forma de implantar a democracia no local de trabalho é um sistema de comunicação consolidado no diálogo. O diálogo é um meio discursivo em que os participantes se envolvem em conversas entre si para revelar perspectivas alternativas e para desenvolver um espaço que poderia adotar novas posturas. Interconectado com o aprendizado organizacional, o diálogo surge tipicamente por meio de uma intervenção estruturada e facilitada, prática reflexiva ou pesquisa apreciativa (BARGE, 2004; KELLETT, 1999). Por exemplo, facilitadores usam o diálogo para enfrentar conflitos de diversidade, para levantar questões sobre missões organizacionais e para desenvolver um programa reflexivo de orientação.

Na área das relações públicas, os estudiosos que adotam a metáfora da voz concentram-se no diálogo entre *stakeholders*. Em particular, ao usar uma voz unitária para engajar múltiplos *stakeholders*, é mais provável abafar a voz no gerenciamento de assuntos emergentes (CHENEY, 1999). Essa preocupação com o diálogo revela dois padrões importantes: a ausência de clareza de limites entre *stakeholders* internos e externos e a natureza autorreferencial da comunicação proativa. Primeiramente, os *stakeholders* internos desempenham um papel crucial ao criar e desenvolver a imagem organizacional, muito embora esses membros possam ter sobre a corporação visões diferentes daquela dos públicos externos (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Uma forte identidade motiva os funcionários internos para o comprometimento e dissemina confiança entre os grupos externos. As corporações também dependem de embaixadores internos para se envolverem com a comunidade, se engajarem no diálogo com os *stakeholders* e tornarem o ambiente externo parte da organização. Consequentemente, à medida que as organizações formam alianças, redes e colaborações, determinar quais *stakeholders* estão dentro e quais estão fora da organização torna-se difícil. Assim, promover o diálogo entre *stakeholders* continua a enevoar os limites entre os grupos internos e os externos.

O uso do diálogo nas relações públicas pode, no entanto, ser enganoso, no sentido de que as organizações nesses cenários estão frequentemente reagindo à sua própria encenação de questões emergentes (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Tal prática é particularmente relevante no gerenciamento

proativo de questões emergentes quando uma organização busca moldar sua própria identidade em um fórum público. Por exemplo, quando uma companhia defende uma posição antes que *stakeholders* tenham formado e expressado suas opiniões, ela tende a isolar-se de seu ambiente (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Tal padrão de comunicação autorreferencial também ocorre quando uma organização trata de uma crise de forma inadequada, como ocorreu no caso do derramamento de óleo de Valdez no Alaska, em que a Exxon culpou prematuramente o capitão do navio pelo acidente em vez de citar a culpa da empresa pelos problemas com os cascos do navio (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Assim, tornar-se muito autorreferente na definição e no delineamento de uma situação fecha o diálogo e pode ameaçar a imagem de uma organização.

De fato, a metáfora da voz combina diferentes orientações para a noção de falar e exercer poder na vida organizacional. Essa abordagem para a comunicação está centrada em fatores que moldam a comunicação, a saber, a forma como o poder se torna normalizado e aceito, o papel do controle coordenado ao legitimar vozes e a forma como a hegemonia e a ideologia reprimem a voz. Da mesma maneira, a pesquisa sobre a democracia no local de trabalho estabelece modelos alternativos de organização que empregam o diálogo e formas de engajamento para acessar a voz.

A metáfora da voz referencia um resultado em que significados são construídos, distribuídos e mascarados por meio de processos sociais e políticos (DEETZ, 1992). O uso dessa metáfora, portanto, precisa incorporar os aspectos estruturais, econômicos e coercitivos da voz; preservar as contradições entre as e dentro das múltiplas vozes; e explorar o processo de diálogo de formações sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área da comunicação organizacional sofreu mudanças de porte nos Estados Unidos. Tais mudanças são evidentes no expressivo volume de pesquisas, bem como no crescimento dos modelos de comunicação de discurso, símbolo e voz. A presente discussão resume as sete metáforas e culmina com uma discussão do relacionamento entre relações públicas e comunicação organizacional.

Em geral, os estudiosos abandonaram a metáfora do condúite como a lente primária para o estudo da comunicação organizacional; entretanto,

tal imagem está claramente viva e persiste na pesquisa interdisciplinar que trata a comunicação como uma ferramenta dos objetivos organizacionais.

A pesquisa orientada pela metáfora do processamento de informação parte da abordagem do condúite, focada na troca de informação, na aquisição e nos tipos de mensagens. A organização, portanto, torna-se um traçado ou uma trajetória para a observação e o monitoramento da comunicação. Tanto na metáfora do condúite como na do processamento de informação, entretanto, os estudiosos continuam a ver as organizações como contêineres com limites físicos e clara separação de *stakeholders* internos e externos.

A metáfora do vínculo frequentemente emprega noções das metáforas do condúite e do processamento de informação, embora o foco da comunicação esteja em formar redes de relacionamento organizacionais. Na metáfora do vínculo, as organizações são padrões de relacionamentos através do tempo e do espaço, deixando-se, conseqüentemente, de tratar uma organização como um contêiner com limites fixos.

A metáfora do discurso concentra-se na linguagem e no ato de organizar. A pesquisa dentro dessa abordagem analisa o papel da ambigüidade na comunicação e as formas como as estratégias retóricas moldam o gerenciamento de questões emergentes, a administração de crises e a apologia corporativa.

A metáfora do símbolo privilegia o significado e a interpretação, principalmente por meio de rituais, narrativas e sinais físicos. A comunicação nessa metáfora refere-se à sensibilização e a interpretação de símbolos relacionados à identidade organizacional. Os estudos baseados nessa metáfora também demonstram como os símbolos estão presentes no tecido cultural, político e histórico das organizações.

A metáfora da performance destaca a interação social e a forma como a comunicação coordena ações que desenvolvem a organização. Os estudiosos empregam abordagens de estruturação, representação e conversações via textos para analisar como as organizações se materializam.

A metáfora da voz focaliza a habilidade individual e da organização para agir, construir conhecimento e exercer poder. Ela abarca estudos de vozes distorcidas e dominantes e de acesso à voz. Os estudos sobre vozes distorcidas e dominantes concentram-se nas práticas discursivas que impedem indivíduos de se engajarem totalmente na vida organizacional, enquanto o acesso à voz focaliza a democracia do local de trabalho e práticas de diálogo que abrem processos participativos. Conseqüentemente, a comunicação nessa metáfora é tanto supressão quanto expressão.

Este capítulo utilizou essas sete metáforas para analisar o papel das relações públicas no contexto da comunicação organizacional. Nos Estados Unidos esses dois campos desenvolveram-se a partir de diferentes disciplinas e de preocupações diversas. Nas últimas décadas, entretanto, os dois estão convergindo por meio da pesquisa do gerenciamento de questões emergentes, da administração de crises, da apologia corporativa e da defesa de interesses organizacionais. A exemplo da comunicação organizacional, as metáforas do conduíte e do processamento de informação são dominantes em estudos de relações públicas. A aplicação da retórica organizacional para as relações públicas notabilizou as metáforas do discurso, do símbolo e da voz.

Este estudo, entretanto, revela vários pontos de contraste entre comunicação organizacional e relações públicas. Parte considerável da pesquisa em relações públicas continua a tratar o ator organizacional como o ponto central para a comunicação. Dessa forma, a administração ou a missão corporativa torna-se privilegiada na defesa dos interesses corporativos ou na administração de crises. Trabalhos recentes sobre gerenciamento de questões emergentes, entretanto, demonstram como uma organização é tanto a origem como o público de suas próprias mensagens.

A pesquisa sobre comunicação organizacional também difere da pesquisa sobre relações públicas ao tratar o domínio macro como *stakeholders* múltiplos em competição pelo poder. Essa orientação menos provavelmente privilegia a organização como origem primária de comunicação, principalmente quando ela se concentra no diálogo entre *stakeholders*. O presente estudo também sugere que a comunicação não deveria ser simplesmente usada para proteger a imagem de uma companhia. A metáfora do conduíte ou da ferramenta pode levar a uma administração deficiente de crises em vez de mitigá-las (HEATH, 1990).

Os elos entre comunicação e organização sugerem que essas sete metáforas são alternativas viáveis para o desenvolvimento de teorias e práticas. Caso a realidade de uma organização seja determinada, em parte, pelas perspectivas que estudiosos e profissionais tomam em vez do fenômeno que observamos, então este capítulo responde ao apelo para repensar e expansão das metáforas de comunicação que sustentam as relações públicas, bem como a comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

- AXLEY, Stephen R. Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, n. 9, p. 428-437, 1984.
- BALLARD, Dawna I.; SEIBOLD, David R. Time orientation and temporal variation across work groups: implications for group and organizational communication. *Western Journal of Communication*, n. 64, p. 218-242, 2000.
- BARGE, J. Kevin. Reflexivity and managerial practice. *Communication Monographs*, v. 7, n. 1, p. 27-53, 2004.
- BARGE, J. Kevin; HACKETT, Sandra. The intersection of cultural and professional identity in nonprofit management. *Communication Research Reports*, v. 20, n. 1, p. 34-44, 2003.
- BARKER, James. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 408-437, 1993.
- BARTLETT, Jennifer L. Public relations practice as agency in organization. In: BENOIT-BARNE, Chantal et al. (Ed.). *What is an organization? Materiality, agency and discourse*. Montreal: Université de Montreal - Language, Organization and Governance Research Group, 2008. p. 259-260.
- BOJE, David M.; ROSILE, Grace A. Life imitates art: Enron's epic and tragic narration. *Management Communication Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 85-125, 2003.
- BOYD, Josh. Corporate rhetoric participates in public dialogue: a solution to the public/private conundrum. *Southern Communication Journal*, v. 66, n. 4, p. 279-29, 2001.
- BRIMEYER, Ted M.; EAKER, Andrea V.; CLAIR, Robin P. Rhetorical strategies in union organizing: a case of labor versus management. *Management Communication Quarterly*, v. 18, n. 1, p. 45-75, 2004.