

FEEDBACK INTERNO: DA INFORMAÇÃO À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Fábia Ortega Borges

Doutoranda em Ciências da Comunicação USC
Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal)

1 INTRODUÇÃO

... o êxito e a capacidade de sobrevivência de qualquer organização dependerá cada vez mais da sua capacidade de adaptação e resposta às novas formas de funcionamento das sociedades e às suas exigências, que ditarão os paradigmas civilizacionais emergentes ou em transformação¹.

Numa comunicação intitulada «*Feedback* Interno: da Informação à Comunicação Organizacional», propomos evidenciar que a evolução do processo comunicacional é simultânea a significativas mudanças na estrutura da sociedade e das organizações, que perspectivam uma crescente tendência de abertura e participação, coincidente com uma maior e melhor prática comunicacional.

Esta investigação² enquadra-se na Comunicação Organizacional, reportando-se a um âmbito interno, em que o *feedback* e a participação dos colaboradores reflectem uma preocupação emergente dos actores organizacionais, no sentido de que aumenta a eficácia comunicacional e a competitividade organizacional, pelo melhor aproveitamento do activo humano.

2 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

A evolução da Teoria das Organizações traduz uma maior preocupação relacional e valorização da importância atribuída à Comunicação Organizacional. Concretamente, para os estudiosos

1. James Donnelly *et al.* – *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10 ed., Alfragide, McGraw-Hill, Maio 2000, p. XX – Prefácio à Edição Portuguesa.

2. Esta comunicação é resultado de um Trabalho de Investigação Titulado, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade de Santiago de Compostela, sob direcção do Prof. Doutor Miguel Túñez.

da abordagem sistémica, «la comunicación es vital, hasta el punto de que la organización es poco más que un conjunto de procedimientos establecidos de comunicación»³.

Considera-se que a estabilidade interior e a adaptação exterior da organização só são concretizáveis por uma acção de comunicação interna e externa coordenadas e atentas à intervenção de todos os sujeitos interessados na organização⁴.

Segundo a bibliografia consultada, a nova organização assume-se como um sistema em rede, com participação e visão partilhada; onde se assumem, de forma genuína, conceitos emergentes como inovação; competitividade; desenvolvimento organizacional; mudança; *learning organization*; modelos de excelência; reengenharia; melhoria contínua; qualidade total; gestão participativa; ética e responsabilidade social; entre outros. Da forma como o perspectivamos, o estudo do *feedback* organizacional está inter-relacionado e é interdependente com todos estes conceitos, sendo uma área de estudo multidisciplinar, que abrange não só a Comunicação, como a Gestão de Organizações, a Gestão de Recursos Humanos, a Investigação & Desenvolvimento, entre outros domínios.

A complexidade dos problemas a resolver exige organizações mais competitivas, em que as pessoas se sintam integradas e co-responsabilizadas pelos desafios organizacionais, prevendo-se a substituição da democracia representativa pela democracia participativa⁵.

participación de todo el personal en el diseño y desarrollo del proyecto de empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos⁶.

3. Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, p. 64.

4. Cf. *idem*, p. 65.

5. Sebastião Teixeira – *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill, Novembro 1998, pp. 16, 17.

6. Joan Elías, José Mascaray – *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Outubro 1998, p. 39.

3 MODELOS DE COMUNICAÇÃO

O estudo da comunicação, baseando-se em modelos⁷, contribuiu para o crescimento da importância do *feedback* e da bidireccionalidade do processo, na medida em que houve uma evolução de modelos lineares para modelos circulares, com a inclusão do *feedback* e a afirmação da comunicação como processo de diálogo. Dessa forma, o estudo da comunicação fica marcado por uma tendência de participação, de bidireccionalidade e de maior complexidade.

No entanto, a concepção possivelmente mais famosa⁸ da investigação da comunicação tem origem em Lasswell, um jurista e professor universitário especializado em ciência política, para quem o modo adequado para descrever um acto de comunicação consistia em responder às seguintes perguntas⁹: Quem? Diz o quê? Em que canal? A quem? Com que efeito?

Ao considerar os modelos clássicos de comunicação somos confrontados com este esquema do tipo estímulo–resposta (E-R), em que o emissor se assume como elemento central da comunicação ao dirigir-se a uma audiência sobre a qual exerce algum domínio. Há um efeito imediato no modelo E–R, numa óptica claramente *behaviorista*, de forma sequencial [Esquema 1].

Estes modelos lineares¹⁰, que assumiam a comunicação exclusivamente como forma de transporte de informação ou conteúdo informativo, foram progressivamente substituídos por modelos circulares, considerando-se a reciprocidade processo, a ida e volta de conteúdos informativos que produz mudanças nos sujeitos. A comunicação de retorno aparece assim como um elemento central nos estudos sobre a circularidade da comunicação e

7. O estudo da comunicação foi, desde sempre, marcado por uma representação de objectos ou componentes, acontecimentos, processos ou sistemas, utilizada de uma forma analítica ou explicativa, concretizada em modelos – Cf. Valbuena *apud* Luis Solano Fleta – *Tratado de Relaciones Públicas*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Fevereiro 1999, p. 185.

8. Cf. McQuail, Windahl *apud* Solano Fleta – *op. cit.*, p. 187.

9. Este instrumento introdutório data de 1948.

10. Lasswell (Descritivo) e Shannon e Weaver (Matemáticos).

a sua eficácia. Permitem ainda uma distinção entre informação e comunicação.

Focaliza-se precisamente a bidireccionalidade do processo comunicacional, sendo o novo modelo preconizado por W. Schramm e De Fleur, que consideram novos elementos, como o *role-taking* e o *feedback*.

W. Schramm, em 1954, «advierde que (en el proceso de comunicación) hay una “comunicación de vuelta”, que enriquece o rectifica, que retroalimenta a la misma fuente del mensaje»¹¹. Os modelos circulares tornam-se, por isso, mais complexos ao considerar novas variáveis no processo comunicativo, conferindo-lhe, desta forma, mais adaptabilidade e realismo, já que «todo proceso de comunicación es fundamentalmente un proceso de interacción, que se da siempre en un contexto o marco de referencia»¹².

No Modelo de Transacções Simultâneas de comunicação interpessoal de DeFleur, e de Schramm para a comunicação colectiva, a relação entre os sujeitos que participam na comunicação não pode ser reduzida a uma sequência rectilínea, mas sim de forma circular, em que os papeis de emissor e receptor se esbatem. «Com o *feedback*, a comunicação se sustenta enquanto um processo, e não como algo que se encerra ao ser atingido o objectivo»¹³. Na realidade, o objectivo último consistirá numa maior eficácia comunicacional e de relação [Tabela 1].

O carácter evolutivo da consideração do *feedback*, concretamente na referência aos modelos de comunicação, é, desta forma, marcante na abordagem das Transacções Simultâneas (*transactional approach*), na que se atribui a devida importância aos intercâmbios contínuos e simultâneos no processo comunicacional.

A situação fundamental da comunicação é o diálogo, mas, na realidade concreta, a relação entre o emissor e o receptor encontra-

11. Apud Solano Fleta – *op. cit.*, p. 190.

12. Jaime Urzáiz e Fernández del Castillo – *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Nova estratégia comunicativa para las empresas e instituciones*. Madrid, San Martín, 1997, p. 72.

13. Mitsuru Higuchi Yanaze, *Linha de chegada*. [em linha] disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].

se integrada numa multiplicidade de «redes»: cada relação é profundamente influenciada pela existência de uma vasta e complicada relação social¹⁴.

Precisamente por isso não se pode ter a ilusão de que, concretamente nas organizações, a circularidade pressupõe uma contínua relação simétrica entre emissor e receptor; porque, realmente, não há essa igualdade. Ainda assim, esta evolução denuncia já uma tendência positiva na estratégia comunicacional das organizações. Conclui-se, concretamente, que hoje o tipo de participação autoritária está associado a um modelo linear, enquanto uma participação democrática está associada ao circular. «De manera que ir cambiando de un estilo autoritario a paternalista, a consultivo, a participativo o democrático, significa mayor atención a los otros y, por tanto, unos modelos más circulares de comunicación»¹⁵.

4 COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A consideração do *feedback* e da ênfase da comunicação como processo de diálogo reflecte uma nova atitude estratégica por parte das organizações, potencialmente competitiva, em função da sua diferenciação relativamente à concorrência.

Num âmbito teórico, com uma intenção deliberada em função dos objectivos que propusemos, na abordagem à comunicação organizacional optamos por focalizar as Relações Públicas, enquanto gestão estratégica de uma comunicação organizacional integrada, e ainda porque se assumem como instrumento de diálogo, valorizando uma relação mútua e verdadeiramente bidireccional entre os intervenientes no processo comunicativo.

A um nível empírico, a discussão passa por questionar se o que se planifica nas organizações é uma verdadeira política de comunicação, ou se se limita a um processo de informação unilateral. A diferença consiste na possibilidade de participação, que reflecte a verdadeira integração, coesão e aproveitamento do potencial dos homens e mulheres que compõem as organizações.

14. Pio Ricci Bitti e Bruna Zani – *A comunicação como processo social*. 2ª ed., Lisboa, Estampa, Janeiro 1997, p. 27.

15. Antonio Lucas Marín – *op. cit.*, p. 156.

Esta participação activa dos cidadãos corresponde a uma tendência emergente do quotidiano, já que o *feedback* constitui actualmente um elemento de análise não só nas organizações, mas na sociedade em geral, através de mecanismos que promovem maior e melhor grau de cidadania e de participação social.

As organizações não ignoram este aspecto e, não é numa perspectiva de ingénuo altruísmo, que o têm privilegiado nas diferentes relações com agentes sociais. Tudo se perspectiva numa configuração recente de responsabilidade social a que as empresas procuram corresponder.

4.1 Comunicação Interna

Uma real estratégia de comunicação interna pressupõe que as organizações deixem de ser piramidais, tornando-se achatadas, com menos níveis hierárquicos, e mais flexíveis, em que a intracomunicação¹⁶ se converte num agente de mudança, que possibilita a adequação da empresa às mutáveis exigências da envolvente e à evolução tecnológica e social.

Esta perspectiva é coincidente com a de Joan Woodward, que fala mesmo num novo movimento das relações humanas, e de Rosabeth Moss Kanter, que concluiu que nas organizações mais evoluídas se verifica uma tendência para a redução da hierarquia e para a diminuição dos títulos, tarefas e departamentos¹⁷.

Uma empresa que pretenda aprender todos os dias (*learning organization*) tem de criar oportunidades para que todos possam contribuir com a sua experiência, criatividade e entusiasmo para solução de problemas. A comunicação interna tem precisamente esse objectivo. Já não se trata apenas de estabelecer sistemas de informação, elemento necessário mas não suficiente para um desenvolvimento sustentado [Tabela 2].

16. Conceito preconizado por Joan Elias e José Mascaray, na obra *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*.

17. *Apud* Sebastião Teixeira – *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill, Novembro 1998, p. 17.

A inovação e a capacidade de aprendizagem são as principais fontes de vantagem competitiva, o que pressupõe o desenvolvimento de estruturas empresariais simples e reactivas, em que se participe verdadeiramente [Tabela 3].

4.2 Informação Organizacional versus Comunicação Organizacional

É curioso verificar que, num momento em que o conceito de interactividade é aparentemente abordado com tanta propriedade, haja uma insuficiência notória na reflexão sobre as reais potencialidades e limitações de sistemas que se auto-proclamam interactivos.

O *feedback* organizacional padece das mesmas limitações. Poder-se-á realmente falar de comunicação interna? Ou em sistemas de informação e difusão, com um emissor claramente identificado e que, ingenuamente ou talvez não, pensa que o processo de comunicação termina no preciso momento que faz passar a sua mensagem? [Tabela 4]

O conceito de *feedback* tem sido permanentemente associado ao processo de comunicação, enquanto factor possibilitador de uma interacção social e correspondente comunicação eficaz. Nesse sentido, «la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivo coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos»¹⁸. [Esquema 2]

Os comportamentos de gestão autoritária, como dominar as conversas e não ouvir os outros, conduzem a situações propícias à distorção entre a mensagem pretendida e a mensagem recebida. Os gestores, no pleno sentido do termo, comunicam eficazmente, não só enviando mensagens mas também captando ideias, pensamentos e sentimentos dos colaboradores. Nesse sentido, Louis B. Barnes refere que os directores devem «valorar la necesidad de

18. Miguel Fernández *apud* Marisa del Pozo Lite – *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. 1ª ed., Madrid, Fragua, 1997, pp. 116, 117.

dirigir la comunicación no sólo “hacia” sus empleados, sino de comunicarse “con” ellos»¹⁹. Já Richard Bandler afirma que

Feedback é o café da manhã dos campeões. Todos temos objetivos, e sem *feedback* ficamos sem informação sobre se os atingimos ou não. Sem *feedback*, não aprendemos e podemos ficar repetindo comportamentos improdutivos. Sem *feedback*, podemos continuar buscando atingir objetivos que já foram concretizados²⁰.

Outro prestigiado autor, Henry Mintzberg, apresenta uma proposta diferente à de Fayol, no que concerne aos papéis desempenhados pelos gestores. Mintzberg destaca significativamente o indivíduo e a motivação (papéis interpessoais), a comunicação (papéis informacionais) e liderança e tomada de decisões (papéis decisórios)²¹, concretizando que, ao nível da comunicação, o gestor deverá ser simultaneamente emissor e receptor. «Dar y recibir un *feedback* adecuado se ha considerado con frecuencia una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización»²².

Para o gestor, a retroinformação pode apresentar-se sob as mais variadas formas. Em situações de frente-a-frente, a retroinformação directa pode ocorrer através de trocas verbais, ou através de formas subtis, como expressões faciais que indicam descontentamento ou embaraço. Para além disso, as falhas de comunicação podem ser indicadas de forma indirecta, através de quebras de produtividade, baixa qualidade na produção, aumento de absentismo ou demissões, e conflitos ou falta de coordenação entre as diversas unidades. Nesse sentido, ao encorajar energicamente o *feedback*, os gestores não só aumentam o nível de satisfação no trabalho como contribuem essencialmente para o aumento de produtividade organizacional²³.

19. Louis B. Barnes *apud* Marisa del Pozo Lite – *op. cit.*, p. 13.

20. *Apud* Virgílio Vasconcelos Vilela – *Feedback: o café da manhã dos campeões. Dê e receba.* [em linha] disponível em www.possibilidades.com.br/objetivos/feedback.asp [consultado em 25-01-2003].

21. Cf. Sebastião Teixeira – *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill, Novembro 1998, pp. 15, 16.

22. Antonio Lucas Marin – *op. cit.*, p. 161.

23. cf. James Donnelly *et al.* – *op. cit.*, p. 379.

No entanto, não raras vezes, são os próprios gestores que contribuem para a inexistência desta informação de retorno. Isto ocorre porque, designadamente, se mostram inacessíveis, reagem negativamente a queixas dos seus colaboradores, secundarizam as suas opiniões, «afugentam» os mensageiros de más notícias (em vez de enfrentá-las), privilegiam os relatórios escritos à comunicação verbal, fazem «gestão de poltrona» e secundarizam a «gestão em passeio»²⁴.

Com esta atitude, os gestores ignoram a associação do *feedback* a uma comunicação mais eficaz, a uma função reguladora também identificada no âmbito da Teoria dos Sistemas, em que a retroacção, realimentação ou *feedback* tem em vista controlar o funcionamento do próprio sistema, informando se os objectivos estão a ser ou não cumpridos²⁵.

Numa investigação de Frederick Jablin²⁶ [Tabela 5], que incidiu numa revisão bibliográfica sobre a comunicação chefe-subordinado, adverte-se que «probablemente una de las quejas más comunes expuestas por los jefes y por los subordinados acerca de la comunicación entre ellos, es que uno de los interactuantes no proporciona al otro retroalimentación importante en cantidad suficiente»²⁷.

4.3 As Relações Públicas e a Estratégia de Feedback

A referência a James Grunig, um dos mais reconhecidos investigadores de Relações Públicas, e à sua perspectiva de *excelência* constitui uma opção premeditada numa investigação que pretende reforçar a importância do *feedback* e de uma relação simétrica e mais participante, no contexto organizacional.

Sendo o *feedback* um objectivo a ser alcançado pelas Relações Públicas, não são, no entanto, um fim, mas um meio, que

24. Peters e Waterman; Peters e Austin *apud* Arménio Rego – *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*. 1ª ed., Lisboa, Sílabo, Outubro 1999, p. 24.

25. Cf. Sebastião Teixeira – *op. cit.*, p. 22.

26. *Apud* Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, pp. 179, 180.

27. Jablin *apud* Marisa del Pozo Lite – *op. cit.*, p. 37.

se enquadra na sua estratégia e respectiva metodologia de trabalho. «Recopilar informaciones, auscultar el pulso de un publico es tal vez la labor más ingrata de las RR.PP. y, al propio tiempo, la de mayor importancia»²⁸.

Os quatro modelos de Relações Públicas, preconizados por Grunig e Hunt, considerados numa visão evolutiva, enfatizam a importância da bidireccionalidade na Comunicação Organizacional, sendo a *comunicação excelente* tendencialmente simétrica [Tabela 6].

Também Manuel Martí Serrano, referindo-se a Bateson e seguidores da Escola de Palo Alto, inclui nos axiomas de uma pragmática da comunicação a distinção entre intercâmbios comunicativos simétricos ou complementares, sendo os primeiros baseados na igualdade e os segundos na diferença²⁹.

Para Richard Lindborg, «a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objectivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos»³⁰.

No seguimento do conceito de simetria associado à comunicação excelente, Margarida Kunsch fala também de organizações simétricas³¹, que considerem a necessidade de uma mudança cultural, que descentralize, possibilitando que o poder e a tomada de decisões sejam partilhados, evidenciando a valorização da cooperação e da igualdade, o que favorece a própria inovação³². O objectivo centrar-se-á, desta forma, numa maior participação que se tra-

28. Jaime Urzáiz e Fernández del Castillo – *op. cit.*, p. 40.

29. *Apud* José Esteves Rei – *A Comunicação Estratégica*. Estratégias Criativas, 2002, p. 17.

30. *Apud* Margarida Kunsch – *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*. [em linha] disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].

31. Conceitos emergentes como Programas LOM – Liderazgo, Organización e Codeterminación – incidem precisamente no diálogo democrático. *Cf.* Gustavsen *apud* Antonio Lucas Marín – *op. cit.*, pp. 111, 112.

32. *Cf.* Margarida Kunsch – *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*. [em linha] disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].

duza em melhor qualidade da decisão tomada, concretizada depois nas políticas assumidas pela organização. «In today's rapidly changing environment, your ability to adapt, change, and grow as a result of *feedback* is increasingly important»³³.

A prática de uma comunicação organizacional excelente passa, por isso, por uma filosofia de actuação bidireccional, que privilegie a simetria. Na definição dessa estratégia, é indiscutível a importância das Relações Públicas, pela opção de uma política de diálogo, onde o *feedback* está directamente explícito.

El actual desarrollo organizativo y la propia evolución empresarial – marcadas por el reforzamiento de la competencia y la internacionalización del mercado en todos los sectores – refuerzan la concepción de la empresa como una organización dinámica. La empresa, para su supervivencia y desarrollo, debe fomentar la participación activa y la aportación creativa y consciente de todas las personas que en ella se integran³⁴.

Nesta perspectiva interna, o *feedback* organizacional implica a potencialização de uma relação de confiança entre a empresa e os colaboradores, que possibilita uma comunicação verdadeiramente bidireccional, interactiva, interpretando devidamente as atitudes e influenciando-as para criar uma atmosfera de entendimento. Consequentemente, o *feedback* dos colaboradores não poderá apenas deixar de ser *proibido*³⁵. Pelo contrário, deverá ser estabelecido um compromisso real de retroalimentação, estimulando o *feedback* em todas as relações, independentemente de posições hierárquicas.

33. Patti Hathaway – *Giving and Receiving Feedback. Building Constructive Communication*. Ed. Rev., EUA, Crisp Publications, 1998, p. 14.

34. Pablo Gonzalo Molina – *La Comunicacion Interna en la Empresa*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1989, p. 572.

35. Warren Bennis revelou, através de pesquisas, que 70% dos colaboradores não comunicam ascendentemente, se pensarem que o seu ponto de vista é diferente da visão convencional da respectiva chefia. Cf. Warren Bennis *apud* Janelle Barlow; Claus Møller – *A complaint is a gift: using customer feedback as a strategic tool*. 1ª ed., São Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996, p. 182.

Unfortunately, some managers hear employee complaints and say, «If you don't like it here, then feel free to get a job someplace else.» (...) It would be a big mistake for managers to assume that all employees who criticize the system are problem employees. They may be your most helpful and loyal staff members³⁶.

Só esse compromisso permite que alguns suportes do *feedback* organizacional, que hoje estão mesmo disponíveis³⁷, possam ser eficazmente utilizados. A escolha de uma estratégia de comunicação que facilite, apoie e promova o *feedback* denuncia uma estratégia de participação que não é comum a uma grande maioria de organizações, sendo um elemento, por isso, diferenciador, que poderá constituir um elemento estratégico, inerente a uma força competitiva.

It goes along with other important management practices, such as designing meaningful jobs, building teams, providing training and development, setting goals, and appraising performance. Together, these functions constitute a human performance system³⁸.

4.4 *Feedback e sistemas informais de comunicação*

Esta tendência de participação organizacional, materializada em estudos e investigações empíricas, intensificou-se na década de 60, sob a sigla PDM – *Participation in Decision Making*, alguns deles concluindo que os modelos participativos na tomada de decisões conduzem a maiores níveis de motivação e satisfação dos colaboradores³⁹.

36. *Idem*, p. 185.

37. Exemplos: questionários; caixas de sugestões; reuniões formais e informais; linhas de atendimento telefónico, que recebam reclamações e reacções a decisões; propostas de melhoria, seja através de concursos internos ou outra forma; participação dos colaboradores nas publicações institucionais; etc.

38. Manuel London – *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1997, p. vii.

39. Cf. Marisa del Pozo Lite – *op. cit.*, pp. 32, 33.

A concretização desta participação consegue-se frequentemente na constituição de grupos, em que a participação é potenciada. A importância do grupo nos esquemas de participação parte do reconhecimento que a produtividade, a participação e confiança mútua diminuem à medida que o grupo cresce em dimensão, uma vez que as pessoas passam a ter mais dificuldades em interagir construtivamente.

Resulta menos provável que os canais de comunicação informais distorçam a informação, devido à existência de muitas mais oportunidades de *feedback*: reduz-se assim a influência distorcionadora da comunicação numa só direcção; além disso, existem menos discrepâncias de estatuto entre os comunicadores informais, o que torna menos perigosa a procura de *feedback*. Existem também mais oportunidades de redundância de mensagens nas redes informais, o que permite aos membros da organização escutar a mesma informação de várias fontes. Desta forma, devido às oportunidades de *feedback* e redundância associadas a muitos canais informais, a comunicação informal não padece dos problemas de comunicação em série, como frequentemente ocorre com a comunicação formal⁴⁰.

Nesse sentido, os grupos pequenos podem ter uma enorme importância no que se refere à tomada de decisões de qualidade, pelo que a «búsqueda de la eficacia en la organización mediante programas de comunicación en pequeños grupos ha sido una constante de alguna de las empresas más innovadoras en los últimos años»⁴¹. São exemplo concreto, os *grupos de melhoria*, que consistem em grupos de indivíduos que pertencem a uma mesma área de trabalho e que se reúnem de uma forma regular para identificar, analisar e resolver problemas. Há ainda designações como *círculos de qualidade*⁴², preconizados por Kaoru Ishikawa, com uma preocupação central na Educação e Formação⁴³; e *equipas em auto-ges-*

40. Cf. Antonio Lucas Marín *et al.* – *Sociología de la Comunicación*. Madrid, Trotta, 1999, p. 113.

41. Goldhaber *apud* Antonio Lucas Marín – *op. cit.*, p. 111.

42. A expressão *círculo de qualidade* teve origem no Japão, em 1962.

43. Cf. Sofia Costa Quintas – *Humam.com – Password para empresas com rosto*. 1ª ed., Cascais, Pergaminho, 2000 [Colecção Empresa Inteligente], p. 146.

tão, que assumem a responsabilidade por um projecto específico, desde o início até à sua conclusão.

As designações são diversas, mas os objectivos são semelhantes e a participação um requisito essencial. Nestes grupos concretiza-se uma delegação efectiva do poder conferido classicamente às chefias, sendo essencial a clarificação de expectativas e estabelecimento de metas, de forma a promover o desenvolvimento das capacidades das pessoas⁴⁴.

Representativo da importância do trabalho em equipa, concretamente no processo de tomada de decisões, é o facto de uma parte significativa das decisões não programadas, e em função directamente proporcional à sua complexidade, ser tomada em grupo; havendo resultados que sustentam que, na maior parte dos casos, as decisões em grupo são melhores do que as decisões individuais. Conta-se, para isso, com três técnicas relativamente novas – *brainstorming*, técnica de Delphi e técnica de grupo nominal–NGT – que têm a finalidade de melhorar a eficácia das decisões de grupo⁴⁵.

5.5 *Feedback, Mudança e Competitividade Organizacional*

A recepção positiva de *feedback* poderá ser um factor competitivo essencial precisamente ao aportar dados pertinentes neste contexto de mudança, que se pode reflectir especificamente ao nível de desenvolvimento pessoal, dado que «(...) lifelong learning is the norm, and critical *feedback* is our key to that learning and growth. You must learn to accept and welcome critical *feedback* as a vehicle for learning»⁴⁶.

Numa perspectiva mais lata, esse *feedback*, devidamente considerado, faz evoluir a cultura organizacional, criando um sentimento de que todos os membros podem contribuir para o desenvolvimento da organização e à melhoria das relações inter-

44. Cf. Sofia Costa Quintas – *op. cit.*, p. 19.

45. Cf. James Donnelly *et al.* – *op. cit.*, p. 130.

46. Patti Hathaway – *op. cit.*, p. 14.

peçoais, demonstrando que a organização se interessa por problemas humanos⁴⁷.

Os indivíduos são sempre o motor das transformações. São sempre eles que, aceitando ou não os projectos, lhes dão ou não vida. Isto quer dizer que o decisor de mudança nunca faz alterações, apenas pode propor alterações.

Os verdadeiros produtores da mudança organizacional são as pessoas e grupos que a sustentam no quotidiano laboral⁴⁸.

É previsível que a participação daqueles que são afectados pelas mudanças – na investigação e na sua interpretação – aumente a probabilidade de que adquiram novos pontos de vista (uma nova consciência das suas próprias motivações) e, conseqüentemente, aceitem os seus objectivos⁴⁹. Nesse sentido, dever-se-á estar consciente de que as pessoas podem ser o grande motor da renovação ou o seu maior obstáculo⁵⁰.

Daí a justificação de que este processo de mudança exige um acompanhamento comunicacional, que o legitime, através do envolvimento dos colaboradores e da apreciação da mudança como necessária. «La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla».

5 CONCLUSÕES

Mesmo não havendo possibilidade de alargar mais a descrição da problemática, queremos deixar algumas conclusões e reflexões de um estudo empírico exploratório, concretizado numa empresa em Portugal. Apresentamos, de seguida, algumas hipóteses inicialmente colocadas, tecendo considerações corresponden-

47. Cf. Claude Lévy-Leboyer – *Feedback de 360º*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Nov. 2000, p. 110.

48. *Apud* Sofia Costa Quintas – *op. cit.*, p. 183.

49. Cf. Jaime Urzáiz e Fernández del Castillo – *op. cit.*, p. 232.

50. Cf. Sofia Costa Quintas – *op. cit.*, p. 183.

tes, em função de variáveis observadas e / ou por indução do estudo bibliográfico⁵¹:

I. Estrutura organizacional, mais ou menos flexível, facilita a inter-relação interna nas organizações.

O estudo concretizado revela uma tendência actual para organizações mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, em função das exigências de maior competitividade, que permita agilizar os processos. Esta estrutura tem repercussões internas directas, que se reflectem posteriormente no exterior, nas envolventes. Internamente, a quebra de rigidez promove um sistema informal mais forte, que potencia a inter-relação entre os diferentes actores organizacionais, mais fluida e natural, pela quebra da hierarquia. Esta tendência concretiza-se de diferentes formas, desde a alteração simbólica dos organigramas piramidais, até estruturas físicas de formato *open space*.

II. Existe uma relação entre a estrutura organizacional e a comunicação interna, concretamente ao nível da possibilidade de comunicação ascendente.

A relação entre a estrutura e a possibilidade de uma comunicação interna real, no sentido da bi-direccionalidade, estabelece-se não só pela flexibilidade e informalidade, referida no primeiro item, mas principalmente por questões intimamente de âmbito cultural. Ou seja, a estrutura terá necessariamente que ser apoiada por uma cultura, que tenha interiorizado a valorização do activo humano; a necessidade de considerar as suas opiniões e conhecimentos na tomada de decisão quotidiana da organização; a participação como uma *mais valia*. Estes são factores que não estão exclusivamente reportados à estrutura, mas também à cultura organizacional, embora a estrutura possa ser um reflexo, uma projecção e co-adjuvante dessa mesma cultura.

III. A dispersão geográfica da organização e dos seus colaboradores prejudica a possibilidade de *feedback* organizacional e envolvimento na comunicação interna.

51. A concretização deste estudo foi complexa, havendo limitações na disponibilização de elementos para análise e na restrição de contacto com os colaboradores da empresa.

Uma das variáveis de análise deste estudo consistia precisamente na dispersão geográfica dos colaboradores. Esta circunstância implica que a comunicação deixe de ser presencial e se torne mediada, o que prejudica o envolvimento dos intervenientes no processo.

No entanto, no caso da organização que constituiu objecto de estudo, esta variável não é valorizada pelo Departamento de Comunicação Interna, na medida em que se tenta alcançar todos os destinatários, entenda-se colaboradores, da mesma forma, independentemente da localização geográfica. Assim sendo, os diferentes suportes comunicacionais atingem cada colaborador, aparentemente, através do mesmo processo, quer se encontre em Lisboa, na sede; ou numa estrutura do arquipélago dos Açores. É o caso de campanhas específicas, intranet, *e-mails*, revista interna, entre outros. No entanto, em circunstâncias pontuais, como comemorações, reuniões gerais com o Presidente do Conselho de Administração, entre outras, apesar de teoricamente a possibilidade de participação ser igual, não se concretiza naturalmente na prática, tendo estes eventos quase exclusivamente lugar em Lisboa.

No que respeita ao sistema de *feedback*, ele poderá ser concretizado por qualquer colaborador, na medida em que os sistemas instituídos pelo Departamento de Comunicação Interna, tais como *e-mail*, intranet, inquéritos, englobam a totalidade dos colaboradores. Contudo, não nos pareceu, pelos dados recolhidos de forma oficial e oficiosa, que as possibilidades de envolvimento sejam iguais. O que se verifica é uma possibilidade de envolvimento e de *feedback* com cada uma das estruturas, por exemplo no Porto, e com chefias directas, desconhecendo-se se se traduzem para a estrutura central, em Lisboa. Este seria seguramente um aspecto a explorar mais consistentemente num possível contacto com os colaboradores.

IV. Quanto mais desenvolvidas estiverem as práticas de comunicação na organização, numa perspectiva verdadeiramente bidireccional, melhor será o nível de comunicação nesse âmbito organizacional.

Esta hipótese parte do pressuposto de excelência, que se traduziria em melhor eficácia comunicacional. No caso estudado, a

bi-direccionalidade conseguida através de inquéritos e questionários do Departamento de Comunicação Interna tem essa finalidade de conhecer a receptividade e satisfação a cada acção ou campanha desenvolvidas e, paralelamente, para melhor sustentar acções futuras. Nesse sentido, o *feedback*, através de mecanismos próprios, é integrado para melhorar o próprio processo comunicacional e mesmo decisões de gestão, que são veiculadas para a estrutura correspondente.

Contudo, neste tópico, mais uma vez, não conseguimos concretizar conclusões mais ambiciosas, ao nível do grau de satisfação, coesão e envolvimento dos colaboradores, na medida em que não nos foi possível conhecer a sua opinião crítica relativamente ao nível e qualidade percebida das possibilidades de *feedback* e participação.

v. Existe uma relação entre a comunicação interna e a possibilidade de bidireccionalidade, e a motivação e satisfação dos colaboradores.

Também nestes aspectos, as hipóteses apenas poderão ser induzidas pela revisão bibliográfica e pelas pretensões do Departamento de Comunicação Interna, na associação destas variáveis. Ou seja, o objectivo do Departamento é precisamente esse envolvimento, integração, motivação e satisfação dos colaboradores; no entanto, não podemos verificar se esse desiderato se concretiza. Pela revisão bibliográfica realizada, manifesta-se a relação directa destas variáveis.

vi. Quanto mais implicados estiverem os directores no desenvolvimento e implementação da estratégia de comunicação interna, maior é a eficácia dessa estratégia.

Um dos requisitos fundamentais para uma política estratégica de Comunicação Interna consiste no comprometimento da Administração, no sentido de integrar essa preocupação na cultura organizacional. Esse envolvimento não poderá ser artificial, mas genuíno e estratégico, baseando-se na valorização do activo humano. Aparentemente, a empresa estudada corresponde a esta condição, na medida em que a função Comunicação está directamente

imputada ao Presidente do Conselho de Administração. Pensamos ainda que essa circunstância está directamente relacionada com exigências do próprio grupo⁵².

No entanto, por informações a que tivemos acesso, a Comunicação Interna está delegada no departamento específico e nas chefias directas, na medida em que o Presidente não promove pessoalmente esse comportamento directo e interpessoal com os colaboradores. Não obstante, enquadra-o estrategicamente e delega-o. Nesta sequência, recentemente foi criado o Departamento de Comunicação Interna, para planificação e operacionalização de campanhas e acções correspondentes, e, simultaneamente, procura-se que cada uma das chefias tenha competências comunicacionais e interpessoais, para liderar eficazmente a sua equipa de trabalho.

Independentemente de perspectivarmos projectos futuros, entendemos que esta abordagem, pela complexidade inerente a cada uma das dimensões que a constituem e por se ter revelado uma área de estudo interdisciplinar, merece ser desenvolvida e que o nosso interesse de investigação inicial se revelou totalmente justificável.

A questão da distinção de informação ou comunicação interna permanece. Pensamos que o valor do *feedback* frequentemente só é reconhecido em situações esporádicas, no contexto de crises organizacionais, nas quais se recorre a mecanismos de diálogo forçados, perversamente *estratégicos*, em que os assessores tentam promover como panaceia uma atitude que não está devidamente interiorizada na cultura organizacional.

Esta investigação fez-nos, por isso, questionar se haverá dificuldades associadas ao *feedback* e participação organizacional, por ser hipoteticamente interpretado como uma ameaça ao poder e ao *status quo* das chefias. Ou seja, a vantagem do todo organizacional seria confrontada por uma eventual *desvantagem* no que concerne ao protagonismo dos Directores. No entanto, se esse constituir um motivo, não poderemos deixar de enfatizar o princípio da

52. A empresa pertence a um grupo multinacional, em grande expansão.

Teoria Sistémica que evoca os benefícios globais e organizacionais, em detrimento de interesses pessoais, valorizando o *feedback* e uma política de participação, genuinamente interiorizadas na estrutura e cultura organizacionais, repercutindo-se naturalmente em maiores e melhores capacidades de resposta, sustentadas na inovação e criação de todos. Serão, seguramente, hipóteses a considerar em futuras investigações, nas quais pensamos ser essencial a oportunidade de ter acesso directo aos colaboradores.

Este não é um tema exclusivo da política comunicacional, mas de toda a estratégia empresarial e da forma como o activo humano é valorizado. Esta valorização, que sustenta a participação de todos os públicos internos na vida da organização, é já reflexo da participação cidadã que os colaboradores experimentam na sociedade, convertendo-a verdadeiramente na Sociedade do Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUADERO FERNÁNDEZ, Francisco: *Comunicación Social Integrada. Un reto para la organización*. 1ª ed., Barcelona, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Setembro 1993.
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN-DirCOM: *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas. Estudio de opinión informada en organizaciones líderes en comunicación interna*. Madrid, 2003.
- BARLOW, Janelle e Claus MØLLER: *A complaint is a gift: using customer feedback as a strategic tool*. 1ª ed., São Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- BITTI, Pio Ricci e Bruna ZANI: *A comunicação como processo social*. 2ª ed., Lisboa, Estampa, Janeiro 1997.
- BRACKEN, David W.; Carol W. TIMMRECK,; Allan H. CHURCH (editores): *The Handbook of Multisource Feedback: the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. 1ª ed., São Francisco, Jossey-Bass Inc., 2001.
- CUNHA, Miguel Pina e (coord.): *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. 1ª ed., Lisboa, Dom Quixote, Janeiro 2000. [Biblioteca de Economia e Empresa]
- DEL POZO LITE, Marisa: *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. 1ª ed., Madrid, Fragua, 1997.
- DONNELLY, James H. (Jr.); James L. GIBSON; John M. IVANCEVICH: *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª ed., Alfragide, McGraw-Hill, Maio 2000.
- DOZIER, David M.; Larissa A. GRUNIG; James E. GRUNIG: *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Nova Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

- ELÍAS, Joan; José MASCARAY: *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Outubro 1998.
- GARCÍA ALVAREZ, Ana I.: *El Feedback Laboral en la Gestión Organizacional*. Valencia, Promolibro, 1999.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús: *La Comunicación Interna*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1998.
- GONZALO MOLINA, Pablo: *La Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1989. [Colección Tesis Doctorales].
- GRUNIG, James E. et al.: *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- HART, Norman A.: *Strategic Public Relations*. Macmillan Press, 1995.
- HATHAWAY, Patti: *Giving and Receiving Feedback. Building Constructive Communication*. Ed. Rev., EUA, Crisp Publications, 1998.
- HOFSTEDE, Geert: *Culturas e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Sílabo.
- HUNT, Todd; James E. GRUNIG: *Public Relations Techniques*. EUA, Holt, Rinehart and Winston, 1994.
- JUDE-YORK, Deborah; Susan L. WISE: *Multipoint Feedback. A 360° catalyst for change*. USA, Crisp Publications, 1997.
- KAUFMAN, Herbert [colaboração de Michael Couzens]: *Administrative Feedback: Monitoring Subordinates' Behavior*. Washington, D.C., The Brookings Institution, 1972.
- KILBOURN, Brent: *Constructive Feedback: learning the art*. Toronto, Ontario Institute for Studies in Education, 1990.
- KUNSCH, Margarida: *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus, 1986.

- : *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*. [em linha] disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].
- LEBEL, Marie-France; Pierre LEBEL: *Organizar la comunicación interna*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Setembro 1992.
- LÉVY-LEBOYER, Claude: *Feedback de 360º*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Nov. 2000.
- LONDON, Manuel: *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- LUCAS MARÍN, Antonio: *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997.
- LUCAS MARÍN, Antonio; Carmen GARCÍA GALERA; José Antonio RUIZ SAN ROMÁN: *Sociología de la Comunicación*. Madrid, Trotta, 1999.
- MARQUES, Carlos Alves; Manuel PINA E CUNHA (coord.): *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ª ed., Lisboa, Dom Quixote, Junho 2000. [Coleção Biblioteca de economia e empresa].
- MAURER, Rick: *Feedback Toolkit: 16 tools for better communication in the workplace*. Portland, Oregon, Productivity Press, 1994.
- QUINTAS, Sofia Costa: *Humam.com – Password para empresas com rosto*. 1ª ed., Cascais, Pergaminho, 2000. [Coleção Empresa Inteligente].
- REGO, Arménio: *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*. 1ª ed., Lisboa, Sílabo, Outubro 1999.
- REI, José Esteves: *A Comunicação Estratégica*. Estratégias Criativas, 2002.
- RIEL, Cees B. M. van: *Comunicación Corporativa*. Madrid, Prentice Hall, 1997.

- ROSA, Luís: *Sociologia de Empresa – Mudança e Conflito*. 1ª ed., Lisboa, Presença, 1992. [Col. Biblioteca de Gestão Moderna].
- SOLANO FLETA, Luis: *Tratado de Relaciones Públicas*. 1ª ed., Barcelona, Gestión 2000, Fevereiro 1999.
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos: *Introducción a la Comunicación Institucional*. 1ª ed., Barcelona, Ariel, Janeiro 2001.
- TEIXEIRA, Sebastião: *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill, Novembro 1998.
- TOFFLER, Alvin: *A Terceira Vaga*. Lisboa, Livros do Brasil, Dezembro 1999. [Colecção Vida e Cultura].
- URZÁIZ y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Jaime: *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Madrid, San Martín, 1997.
- VILELA, Virgílio Vasconcelos: *Feedback: o café da manhã dos campeões. Dê e receba*. [em linha] disponível em www.possibilidades.com.br/objetivos/feedback.asp [consultado em 25-01-2003]
- WHITE, Jon; Laura MAZUR: *Strategic Communications Management: making public relations work*. Addison-Wesley Publishers, 1995.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi: *Linha de chegada*. [em linha] disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].

Outras fontes:

Asociación de Directivos de Comunicación-DirCom – www.dircom.org

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – www.aberje.com.br

Associação de Relações Públicas de Portugal – www.ismai.pt/arpp

Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação – bocc.ubi.pt

Guia RH – www.guiarh.com.br

Infopedia – www.infopedia.pt

RH – www.rh.com.br

ANEXO

Esquema 1 – Modelo Linear, com inclusão do ruído

Fonte de Informação	⇒	Transmissor	⇒	Receptor	⇒	Destino
⇒	Mensagem	⇒	Sinal	⇒	Sinal Recebido	
	Fonte de Ruído					

Tabela 1 – Modelos de transmissão da informação

	Linear	Circular
Assumpção básica	Transporte. Expressão efectiva – comunicação efectiva.	Ida e volta de conteúdo. Compreensão – comunicação efectiva.
Vantagens	Faz ser precisos ao dar a informação. Une comunicação e acção.	Conecta com uma predisposição natural. É mais precisa a comunicação.
Inconvenientes	Confunde a comunicação com a informação. Considera o receptor como passivo. Considera as mensagens como significados.	Faz crer que a compreensão leva ao acordo. Faz da compreensão o fim da comunicação. Lento.
Efeitos	Sobre a audiência: Modelo: E -> R	Sobre emissor e receptor: Modelo: E <- -> R
Autores	Lasswell (Descritivo) Shannon e Weaver (Matemático)	Schramm (pessoal e de massas) DeFleur (Simultâneo)

Fonte: Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, p. 155

Tabela 2 – Vantagens da Comunicação Interna

Para a empresa		Para as pessoas
Mobiliza – inteligência e memórias Adesão Tira benefício Assegura a participação Reúne os recursos Melhora os resultados Adapta a estrutura aos objectivos Facilita uma política realista		Sensibiliza – motiva Cria a adesão Melhora a qualidade de vida Assegura a Formação Favorece o desenvolvimento pessoal Valoriza a escuta
Para o produto ou serviço da empresa		
Um projecto de empresa Aumenta a coerência Melhora a qualidade Aumenta a produtividade: reduz os preços		

Fonte: Marie-France; Pierre Lebel – *Organizar la comunicación interna*. 1 ed., Barcelona, Gestión 2000, Setembro 1992, p. 27

Tabela 3 – Quadro Comparativo entre a comunicação interna tradicional e a Intracomunicação

Comunicação Tradicional	Intracomunicação
<ul style="list-style-type: none"> - como finalidade - como informação - para normalizar - em crise - como técnica - afectada ao empregado - distante da realidade - sem mensagem - separada da formação - horizontal, vertical e radial - chefias passivas - os meios são tudo - não há mix estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - como meio - como catalisador - para relacionar - em permanência - como estratégia - afectada à cultura - próxima da realidade - com mensagem - envolvida com a formação - é transversal - chefias activas - os meios são meios - há mix estratégico

Fonte: Joan Elías e José Mascaray – *Más alla de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*. 1 ed., Barcelona, Gestión 2000, Outubro 1998, p. 64

Tabela 4 – Diferenças entre Informação e Comunicação

	Informação	Comunicação
Direcção	Praticamente unidireccional.	Bidireccional: com feedback e role-taking.
Tipo de Actividade	Mais subjectiva: não existe outro. Amplia o conhecimento, que se recupera e armazena. Tem a ver mais com a forma.	Mais intersubjectiva: exige outro. Transmissão de conhecimento, que se comparte. Tem a ver mais com o conteúdo.
Actividade evocada suposta	Criação e transmissão de significados.	Existência de um significado comum.
Referente próximo	O físico: acumulável em disquetes.	O social: a cultura.
Actividade típica realizada	Informar-se ou informar a. Informar de.	Comunicar com. Comunicar a. Comunicar por meio de.
Características	Produz conhecimentos. Mais estático. Mais objectivável.	Produz mudanças. Mais dinâmico. Mais compartível.
Definição no campo da Teoria da Comunicação	Estruturação do conhecimento com vista à sua acumulação ou transmissão.	Transmissão de conhecimentos ou de conteúdo informativo que produz mudanças.

Fonte: Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, p. 159

Esquema 2 – Interacción social y comunicación

			Emisor			
			Acto de Enviar		Acto de No Enviar	
			Interacción no Comunicante	Interacción Comunicante		
Receptor	Acto de recibir	Interacción Comunicativa	1. Comunicación	2. Información	3. Información	Comprensión
		Interacción no Comunicativa	4. Comunicación	5. Desinformación	6. Información	No comprensión
	Acto de no recibir		7. Comunicación	8. Fallo	9. Inacción	
			Intención de transmitir		Sin intención de enviar significados	
			Sin intención de transmitir			
			Intención de enviar significados			

Fonte: Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, p. 97

Tabela 5 – Conclusões da revisão empírica de investigação sobre comunicação superior-subordinado - Frederick Jablin

-
1. os supervisores empregam 1/3 a 2/3 do seu tempo comunicando com os subordinados, sobretudo sobre temas de trabalho, em relações cara a cara. Superiores e subordinados têm uma percepção diferente do tempo empregue e de quem inicia os contactos¹;
 2. a abertura na comunicação depende não do tipo de mensagem mas da avaliação da comunicação como apropriada. A percepção do superior como mínima ou moderadamente envolvido na «política organizacional» favorece as relações abertas com o superior;
 3. a distorção da comunicação ascendente é típica com pessoas de alta hierarquia e diminui com as aspirações de promoção, as necessidades de segurança, a confiança no superior, o género e a motivação. Os subordinados evitam comunicar as informações negativas e desfavoráveis, embora as pessoas mais efectivas corram esse risco;
 4. a satisfação do empregado com a supervisão é produto não só de uma relação aberta e confiante entre as duas partes, mas também da habilidade do superior para satisfazer as suas necessidades, o que significa ter influência na organização hierárquica (feito Pelz);
 5. costuma haver distância de «informação semântica» ou falta de acordo entre subordinado e superior sobre temas específicos que podem afectar a estabilidade da relação. Esta distância tem que ver com «meta-percepções», visão do ponto de vista da outra pessoa. A congruência na comunicação está associada positivamente, de alguma forma com o índice geral de satisfação do subordinado;
 6. os superiores mais eficientes tendem a ter em consideração a comunicação, escutam e estão atentos aos detalhes, perguntam e persuadem, mais do que dizer ou pedir; são sensíveis às necessidades defensivas e sentimentos dos subordinados e procuram ser abertos na sua informação. De todas as maneiras, não é fácil afirmar a existência de um «estilo comunicativo» ideal ou eficiente para situações tão diferentes relacionadas com os subordinados. Os subordinados com um sentimento de «trato preferencial» tendem a cumprir para além da sua obrigação;
 7. a satisfação dos empregados com a supervisão cresce na medida em que o estilo de comunicação da Direcção está mais centrado nos empregados e menos no chefe;
 8. o *feedback* é uma das categorias mais estudadas nos anos 80 e tem a ver com a satisfação do empregado, que abre a possibilidade de comunicação de retorno do interior. Os superiores tendem a sobrevalorizar os aspectos positivos dos *feedback* negativos e atribuem as realizações baixas dos subordinados mais a factores internos que externos (a situação do trabalho);
 9. sugere-se que os supervisores geralmente controlam ou forçam a estratégia nos conflitos com os subordinados. Há dificuldades crescentes dos supervisores com uma atitude altiva para gerir os conflitos;
 10. os subordinados no nível mais baixo da hierarquia percebem como menos aberta a comunicação superior-inferior. Por outra parte, parece que nas organizações de «alta tecnologia» tende-se a considerar que os superiores são menos cuidadosos e atentos com as mensagens que nos de «tecnologia tradicional».
-

Fonte: Antonio Lucas Marín – *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997, pp. 179, 180

1. O questionário *Job Feedback Survey* (Herold e Parsons, 1985) na sua versão espanhola (García e Ovejero 1998) permite avaliar a quantidade de informação de desempenho que oferecem as distintas fontes, tal como é percebida pelo trabalhador - cf. Ana I. García Alvarez – *op. cit.*, pp. 161-166.

Tabela 6 – Modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt

Caract.	Agente de Imprensa / Publicidade ²	Informação Pública	Bidireccional assimétrico	Bidireccional simétrico
Finalidade	Propaganda	Disseminação de Informação	Persuasão Científica ³	Compreensão Mútua ⁴
Natureza da comunicação	Unidireccional; verdade completa não é essencial Fonte-> Receptor	Unidireccional; verdade é importante Fonte-> Receptor	Bidireccional; efeitos desequilibrados Fonte-> Receptor Resposta<	Bidireccional; efeitos equilibrados Grupo <->Grupo
Investigação	Escassa; comprovar, repercussão	Escassa; comunicabilidade, controlo audiência	Formal; avaliação, atitudes	Formal; avaliação, compreensão
Figuras Históricas	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Entidades de Referência	Desportos, espectáculos, promoção de produtos	Administração Pública, Instituições não lucrativas, empresas	Empresas competitivas, agências governamentais	Empresas submetidas a controlo público, agências governamentais
% de organizações praticantes	15%	50%	20%	15%

Fonte: J. Grunig; T. Hunt – *Managing Public Relations*, apud Carlos Sotelo Enriquez - *Introducción a la Comunicación Institucional*. 1ª ed., Barcelona, Ariel, Janeiro 2001, p. 116 (adapt.)

2. Esta designação de Publicidade é equiparada à designação *publicity*, como divulgação jornalística, na concepção norte-americana. Cf. Margarida Kunsch, *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*. [em linha], disponível em www.aberje.com.br [consultado em 26-05-2003].

3. Trata-se de uma visão egoísta, que beneficia mais a organização do que os públicos. O feedback é utilizado para manipular, para determinar atitudes favoráveis do público, de forma a modificá-las.

4. Visa precisamente o equilíbrio entre os interesses da organização e dos respectivos públicos.