

entrevista

**Linda Putnam**

**Organizações e seus aspectos sutis**



Nem sempre o que parece é. Nem sempre o que nos parece claro assim o é para os demais. As distâncias entre os objetivos das mensagens e o que realmente acaba sendo percebido pelos públicos podem gerar inúmeras repercussões. A incompreensão até pode, em curto prazo, ser lenitivo para certos problemas, mas a longo prazo não há comunicador que sobreviva se suas mensagens não conseguirem estabelecer vínculo entre os seus objetivos e o que cala nos públicos vinculados a seus interesses – e até nos que, em princípio, não se vinculam.

Nesta entrevista da *Organicom* contamos com os estudos e as experiências de uma das maiores especialistas no tema Comunicação Organizacional. A Dra. Linda Putnam, professora do Departamento de Comunicação da University of Califórnia – Santa Barbara, tem uma longa trajetória no campo dos estudos em comunicação das organizações. Em seu currículo, além do doutorado na University of Minnesota, tem inúmeras obras que discutem o tema – tendo inclusive vindo ao Brasil, em 2007, durante o primeiro congresso organizado pela Abrapcorp, para apresentar pontos de algumas de suas pesquisas.

Linda Putnam deixa claro ao longo da entrevista a riqueza e a complexidade dos estudos que tenham como interesse os processos de comunicação que se encerrem nos contextos intra e extraorganizacionais. Ainda que não despreze técnicas que facilitem ou favoreçam a comunicação, a professora reforça a necessidade de se levar em consideração as diversidades presentes nos públicos com os

quais cada organização se relaciona para que se obtenha melhor diálogo e equilíbrio

**Organicom** – Os conflitos, as crises, são aspectos muito importantes na comunicação e na atividade de relações públicas. Talvez sejam espaços em que possamos obter resultados significativos e dentro de um período relativamente curto. Até que ponto os discursos das organizações são importantes atualmente?

**Linda Putnam** – Conflitos e crises representam rupturas na vida organizacional. Nesses períodos, as operações rotineiras de uma organização são questionadas e desafiadas. Em muitos casos, estas rotinas não são mais eficazes em tratar os acontecimentos inesperados. Por isso, é importante para as organizações se adaptarem às circunstâncias variáveis. A comunicação é particularmente vital em duas formas. Em primeiro lugar, ela ajuda os membros da organização a lidar com incertezas e mudanças rápidas. Os discursos sobre gerenciamento de crises são particularmente cruciais para administrar incertezas. Em segundo lugar, a comunicação ajuda líderes organizacionais a tratar necessidades imediatas, reestruturar situações e criar visões para tratar o conflito. Assim, os gestores utilizam a comunicação para estruturar e reestruturar os acontecimentos contínuos e em rápida mudança.

**Organicom** – Continuando neste ponto, quais são as recomendações a respeito do discurso como um instrumento de gerenciamento de crises e conflitos – antes, durante e depois da crise?

Linda Putnam – Antes de ocorrer uma crise, os gestores devem utilizar o discurso para desenvolver um fluxo rotineiro de informações e um sentido de confiança e boa-fé necessários para gerenciar uma crise. A comunicação habitual de atividades organizacionais, realizações e desafios ajuda os membros a desenvolver confiança no sistema de comunicação de uma organização. O discurso precisa fluir entre grupos e unidades da organização e também em sessões de *feedback* e reuniões com órgãos públicos. Durante uma crise, as organizações precisam aumentar o fluxo de informação. Elas precisam estabelecer diversos canais, diferentes pontos em que os funcionários possam ir para discutir questões, e utilizar várias tecnologias e tipos de sistemas de mensagens. Estabelecer políticas de portas abertas, centrais de atendimento ao público, pesquisa de mídia e sessões públicas são formas eficazes de lidar com grandes mudanças, como cortes no orçamento, reduções de funcionários, fusões e reorganizações. Os sindicatos devem ser envolvidos e ter as suas próprias formas de comunicação para ajudar os funcionários a entender várias perspectivas. Acima de tudo, as or-

“As organizações devem se comunicar com todos os stakeholders. Essas mensagens precisam ser estratégicas, adaptáveis e transparentes.”

ganizações devem se comunicar com todos os stakeholders – funcionários, acionistas, fornecedores e clientes. Essas mensagens precisam ser estratégicas, adaptáveis e transparentes. As organizações também precisam evitar dar desculpas ou transferir responsabilidades a outros quando suas ações possam ter contribuído para os problemas. Após a crise, as organizações precisam trabalhar com os stakeholders para a compreensão dos acontecimentos. Este discurso também requer renovar compromissos a ações futuras, moldar visões para novos horizontes e garantir aos membros que a crise já passou ou vai passar.

Organicom – É comum na rotina diária que as ações de comunicação sejam divididas por públicos, e também que as linguagens para cada um deles sejam adaptadas para o perfil, conhecido ou suposto, destes públicos. Quais seriam as suas recomendações para que esses programas não gerem interpretações errôneas, enganos e divergências? É possível ter uma linguagem padrão para uma organização que não subestime ou superestime seus públicos estratégicos?

Linda Putnam – As organizações precisam adaptar suas mensagens às necessidades de diferentes stakeholders. Esta adaptação exige a utilização de diferentes discursos, questões e composições para audiências diversas que possam levar a equívocos. Certo grau de divergência pode ser normal e esperado quando as mensagens são dirigidas às audiências diferentes. Por exemplo, mensagens a clientes durante uma crise de orçamento serão diferentes daquelas dirigidas aos funcionários.

Entretanto, os funcionários podem interpretar mal sua própria situação se eles confiarem demais nas mensagens direcionadas ao público geral. Por isso, os stakeholders precisam perceber que as mensagens são dirigidas a audiências diferentes e devem procurar fontes diferentes para testar seus entendimentos.

Outra abordagem para evitar enganos é utilizar um discurso preciso e direto, porém ambíguo. Em estados de incerteza, a ambiguidade pode ser necessária. Nestes casos, os stakeholders podem processar a ambiguidade de formas que suportem suas próprias necessidades. Mesmo que possam interpretar as mesmas mensagens de maneira diferente, estas interpretações não levam necessariamente a enganos – são apenas formas diferentes de compreender circunstâncias complexas. O ponto principal para evitar enganos e problemas éticos é abster-se de mentir ou deturpar a verdade. Por exemplo, negar um delito quando uma investigação revelou que a administração sabia de um problema leva à desconfiança. Assim, os gestores devem reconhecer que mensagens específicas são direcionadas a audiências diferentes ou que eles podem empregar um discurso ambíguo direcionado a um grande conjunto de audiências. Uma vez que a situação se torne mais clara, eles podem manter os stakeholders informados e fornecer mensagens diretas e explícitas.

**Organicom** – Uma técnica usada frequentemente por líderes organizacionais em seus contatos com os públicos, principalmente a imprensa, é o chamado *media training*. Até que ponto acredita que possa haver equilíbrio entre as declarações dos execu-

tivos, a identidade das organizações que eles representam e o “respeito” pelas técnicas de apresentação?

**Linda Putnam** – Os líderes organizacionais podem alcançar um tipo de equilíbrio com a mídia trabalhando com eles regularmente. Eles precisam entender que a mídia também é uma organização com suas próprias necessidades. Por isso, compreender como a mídia trabalha, o que faz, como lucra e como toma decisões em relação à natureza das novidades parece fundamental para este equilíbrio. Os executivos e os profissionais de Relações Públicas precisam estar informados sobre como a mídia funciona. Interações regulares também desenvolvem uma relação entre organizações, a mídia e seus públicos. Por isso, este equilíbrio é mais provável se as organizações considerarem a mídia como um stakeholder importante e não apenas um canal para transmitir mensagens públicas. O *media training* claramente melhora as técnicas de apresentação, mas interações regulares são necessárias para desenvolver relações contínuas e sustentadoras.

**Organicom** – Ainda neste assunto, qual é a sua opinião sobre as relações discursivas que são estabelecidas com o público interno, que, ao menos teoricamente, é o mais próximo e o que mais pode perceber quaisquer lacunas existentes entre discurso e prática nas organizações?

**Linda Putnam** – Os líderes organizacionais devem considerar os públicos internos tão importantes quanto as audiências externas. De várias formas, as audiências internas também são

consumidoras de mensagens externas. A audiência interna é próxima e, ao mesmo tempo, distante da alta administração, e pode não perceber lacunas entre o discurso e as práticas organizacionais. Entretanto, alguns membros percebem e precisam servir como contrapeso ao processar mensagens para diversas audiências. Se as lacunas existem, os membros internos podem comunicar essas lacunas ou trabalhar com públicos para investigar e descobrir informações se as organizações estiverem envolvidas em delitos.

**Organicom** – Algumas áreas focadas no discurso já possuem estudos bem desenvolvidos, como Semiótica, Retórica e Linguística. Quais são os principais pontos de proximidade entre estas áreas e os estudos discursivos que visam as organizações?

**Linda Putnam** – As três áreas de estudos de discurso são utilizadas na pesquisa organizacional. A Semiótica foca mais na estrutura e funções de linguagem em relação a sinais e significados. Estudos de Marketing e Propaganda utilizam esta abordagem para analisar mensagens textuais e visuais e as reações da audiência a elas. Alguns estudos de Comunicação com acionistas e públicos também utilizam análises semióticas. Abordagens retóricas em Comunicação Organizacional são muito prevalentes. Elas comparam estudos literários de linguagem e organizações – que incluem metáforas, rituais e ironia. Alguns dos estudos retóricos mais comuns de organizações examinam argumentos, estratégias de mensagens e narrativas. Estudos retóricos críticos também apresentam poder e dominação como características

que influenciam o uso e as respostas às mensagens específicas.

A Linguística como uma área de estudo engloba um grande conjunto de abordagens, incluindo sociolinguística, análise conversacional, ações de discurso e linguística cognitiva. Estudos de Comunicação Organizacional também empregam estas abordagens para o estudo de interações de pares e equipes nas organizações. Por exemplo, os estudiosos têm utilizado a análise conversacional para estudar avaliações de funcionários, tomadas de decisões em equipe e interações de gêneros. Como a análise conversacional foca em controle da conversação, turnos e mudanças de assunto, ela é uma abordagem bem apropriada para revelar as formas sutis com que alguns membros organizacionais exercem poder sobre outros. Além disso, a análise do discurso e a análise conversacional vêm sendo utilizadas agora para estudar estratégias e práticas em organizações. Assim, as abordagens linguísticas estão sendo utilizadas para compreender reuniões da alta administração e sessões de planejamento estratégico.

Os principais pontos de proximidade entre estas áreas e os estudos organizacionais discursivos são os focos em linguagem e contexto. Estudos retóricos parecem mais adequados para analisar mensagens para stakeholders, por eles se concentrarem em discursos de grande escala e as formas com que as estratégias corporativas se encaixam nestes discursos. Vários tipos de abordagens linguísticas também comparam estudos de discursos organizacionais, mas estas abordagens são muito pequenas e frequentemente menosprezam características essenciais do contexto.

**Organicom** – Fale de sua percepção sobre as relações entre os estudos de linguagem e Comunicação Organizacional? O que mudou nos últimos anos de pesquisa?

**Linda Putnam** – A pesquisa de comunicação organizacional tem crescentemente incorporado a análise da linguagem para examinar uma variedade de conceitos, incluindo liderança, poder, tomada de decisão estratégica, socialização, gênero, gerenciamento de conflitos e mudança organizacional. Os pesquisadores também utilizam a lente do discurso para estudar mensagens que os administradores enviam a vários stakeholders, incluindo consumidores, trabalhadores, clientes e concorrentes. Alguns padrões que mudaram nos últimos anos incluem mais pesquisa no nível macro, focando em colaborações organizacionais e trabalho de identidade. Os estudos do discurso também aparecem no nível micro para examinar identidades, empregos e as formas com que os papéis são negociados e produzidos em interações de momento a momento. O estudo de controle e da resistência no trabalho é outra área de linguagem e da Comunicação Organizacional que cresceu nos últimos cinco anos. Diversos estudos focam em como indivíduos adaptam e gerenciam tensões no local de trabalho por meio de práticas discursivas. Estudos de linguagem e Comunicação Organizacional abrangem uma perspectiva teórica diferente. Basicamente, os pesquisadores tratam o discurso como construindo a real essência das organizações. As conversações formam processos de organização que se fundamentam em textos

“ Os gestores de comunicação sabem que a forma com que eles orquestram mensagens de e para os stakeholders tem um grande impacto nas organizações. ”

como documentos, políticas, normas e práticas que possuem poder permanente ao longo do tempo. Isto é, os membros se aproveitam destes textos em suas interações diárias de trabalho e das mensagens que dão aos stakeholders internos e externos. Os textos atravessam tempo e espaço e se unem a outros textos para formar a real natureza de uma organização. Os gestores e outros indivíduos que falam em nome de uma organização específica se aproveitam destes textos. Os estudos do discurso frequentemente se concentram em como os membros organizacionais produzem e reproduzem estes textos.

**Organicom** – Há como perceber se os gestores da comunicação estão se conscientizando da importância das práticas discursivas na organização?

**Linda Putnam** – Alguns gestores da comunicação estão cientes da importância das práticas discursivas nas organizações. A maioria deles percebe que suas palavras e ações importam na vida organizacional. Os gestores de comunicação sabem que a forma com que eles orquestram mensagens de e para os stakeholders e seus padrões de falar e ouvir possui um

grande impacto nas organizações. A maioria dos gestores da comunicação se concentra na imagem ou na reputação das organizações. Se eles escolhem as mensagens erradas, dispõem a comunicação de maneira inadequada ou fracassam em responder aos stakeholders, eles não alcançarão seus objetivos em longo prazo.

Entretanto, embora os gestores da comunicação estejam cientes da importância das práticas discursivas, nem sempre eles estão atentos às microinterações que têm uma influência direta em como eles organizam. Eles focam mais nas formas com que o discurso molda suas mensagens, e não como ele possibilita e constitui a organização.

**Organicom** – Em termos de desenvolvimento acadêmico, o que falta para que os cursos de comunicação, tanto de graduação quanto de pós-graduação, possam tratar efetivamente dos estudos do discurso nas organizações? Acredita em atividade/mudança/evolução nesse aspecto?

**Linda Putnam** – Como eu não estou familiarizada com o currículo nas universidades brasileiras, eu posso responder esta questão apenas no que diz respeito aos Estados Unidos. A maioria dos cursos de graduação e pós-graduação norte-americanos precisa de mais atenção a na destinação de bolsas de estudos comprometidas com essa temática ou formas com que os pesquisadores trabalham com cidadãos e membros organizacionais para tratar problemas cruciais. A graduação atualmente se concentra na organização como empresa ou ponto focal para pesquisa. De maneira crescente, os programas de gradua-

ção estão fazendo do ambiente, das questões sociais e das colaborações o centro da organização. A preocupação por questões políticas e sociais como sustentabilidade, cuidados com a saúde, pobreza e bem-estar social está se tornando assunto tratado por estudiosos organizacionais. Essas mudanças podem ajudar os praticantes a entender a evolução das organizações em uma nova era de problemas sociais. Os cursos de Comunicação também precisam atentar para questões financeiras, de investimentos e éticas como escolhas estratégicas – que vão além do risco e do aumento dos ganhos corporativos. Esses cursos precisam demonstrar como as organizações são parte da sociedade e uma rede internacional de colaborações.

**Organicom** – O conceito de metáfora tem sido recorrente na análise de organizações. Poderia nos dar uma idéia de como isso está presente em seu trabalho?

**Linda Putnam** – O estudo da metáfora aparece na comunicação organizacional de duas formas proeminentes. Em primeiro lugar, as metáforas são embutidas na linguagem que os membros organizacionais utilizam. Especificamente, as metáforas são os termos concretos que os membros organizacionais utilizam para descrever uma noção abstrata de uma organização. Alguém pode se referir a sua organização como uma máquina ou um jogo de futebol. Essas referências proporcionam imagens vivas de práticas organizacionais internas e externas que utilizam a linguagem como “parte da engrenagem” ou “jogando segundo as regras”. Dizer que uma

organização é como um jogo de futebol pode chamar atenção às regras do jogo, aos vencedores e perdedores e a como os times se relacionam com seus torcedores. Em parte de minha pesquisa sobre negociação e gerenciamento de conflitos, eu analisei como os membros organizacionais utilizam a linguagem para sinalizar se os membros veem o conflito como destrutivo, como uma guerra ou uma briga, ou se o consideram inevitável como um jogo. Alguns membros organizacionais tratam o conflito como construtivo e usam termos como “uma experiência de crescimento”, “o caminho para a mudança” ou “uma dança em que as partes devem aprender os movimentos”.

Em segundo lugar, as metáforas funcionam como imagens ou teorias da comunicação e das organizações. Isto é, os estudiosos utilizam metáforas para tornar suas abordagens teóricas menos abstratas e mais concretas. Por exemplo, eu uso o termo dialética ou contradições como uma lente teórica para entender as organizações. Estes termos sugerem que os membros organizacionais gerenciam movimentos entre opostos necessários, como mudança e estabilidade, emoção e razão, e controle e resistência. Em seguida, meu trabalho emprega a metáfora da contradição e o paradoxo como uma lente, uma perspectiva teórica para entender a vida organizacional. Então, a metáfora pode ser utilizada para entender como os membros

veem as suas próprias organizações ou como os pesquisadores empregam uma lente teórica específica para estudar a vida organizacional.

**Organicom** – Como especialista no assunto, que contribuições acredita que as Ciências da Linguagem podem oferecer aos estudos de Comunicação Organizacional neste início de milênio? Quais as perspectivas?

**Linda Putnam** – As Ciências da Linguagem podem ajudar a Comunicação Organizacional a revelar os aspectos sutis da vida organizacional. Elas tratam o significado como mutável e em processo. Em um mundo que se transforma rapidamente, as Ciências da Linguagem podem capturar o fluxo das alterações, as formas como os significados mudam e os novos padrões que surgem de mudanças rápidas. O discurso traz uma perspectiva pós-moderna ao estudo das organizações. Esta abordagem é particularmente adequada para o novo milênio e as formas com que a tecnologia e a globalização se conectam com processos organizacionais. O pós-modernismo procura ironias e ambiguidades que caracterizam a vida organizacional e essa perspectiva pode capturar acontecimentos inesperados. Por isso, eu acredito que as Ciências da Linguagem são particularmente apropriadas para o estudo da Comunicação Organizacional neste início de milênio.

