

Uma dinâmica sistémica de direcção e controlo dos processos de comunicação ao serviço da missão institucional

Autor Conceição Lopes

Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro | Portugal

1. Introdução

A presente comunicação expõe à crítica um sistema dinâmico interaccionista de direcção e controlo dos processos de comunicação institucional construído a partir de um enquadramento teórico e da observação participante sobre a realidade empírica da comunicação institucional. Refere-se, precisamente, ao que de comum existe em qualquer classe de instituição e nas organizações por ela produzidas, e exprime-se de acordo com a perspectiva sistémica da comunicação orquestral configurando diversos sub-sistemas e as diversas instâncias da interacção co-relacionados como um todo, em interdependência permanente não somativa de acções, transacções, reacções e co-produções. O sistema representado graficamente por uma pirâmide, dá visibilidade às diversas componentes que estruturam o sistema, sugere uma metodologia de análise global das co-relações e das interacções, de modo a destacar a substância da comunicação institucional expressa na definição construída, possibilita uma compreensão sobre a composição do fenómeno revelando as singularidades, restrições e contingências a que está sujeito o processo da comunicação. E, potencia, na necessária disjunção das componentes e instâncias em foco, a análise de cada uma das suas especificidades para de novo, serem recolocá-las criativamente, na coabitação relacional com os demais subsistemas que o compõem e com os quais ganha existência, sentido e pertinência.

2. Compreensão do processo da comunicação

O enquadramento teórico de Thompson (2001) é uma das referências essenciais para pensar o sistema da Comunicação Institucional. Ao apresentar três categorias de análise dos processos da comunicação, Thompson estabelece a distinção entre três processos distintos de interacção designando-os por: o processo que se realiza na interacção face a

face [*face-to-face interaction*] em contexto de co-presença; o processo da interacção mediada [*mediated interaction*] que inclui um meio técnico e ocorre em contextos espaço-temporais distintos mediado institucionalmente; e o processo da interacção mediatizada [*mediated quasi-interaction*] que situa o relacionamento estabelecido através dos meios de comunicação de massas, [2001:78-79].

Se por um lado, a distinção existe entre cada uma das categorias de análise do processo de interacção enunciadas, fruto dos níveis de especialização dos desempenhos que exigem, por outro lado, também, cada um dos processos de comunicação contém todos os outros e todos os outros, num só, estão nele contidos. Assim, o processo de comunicação face a face inclui a mediação institucional e a mediatização tecnológica. A comunicação mediada incorpora os processos de comunicação face - a - face e os processos mediatizados, e a comunicação mediatizada incorpora, igualmente, os processos de comunicação face - a - face e mediados institucionalmente.

Conjugando as categorias de análise com as “Formas de sociabilidade e Modelos Comunicacionais” da autoria de Adriano Duarte Rodrigues (1994), permite aprofundar e clarificar a perspectiva da análise do processo da comunicação de Thompson.

Ao estabelecer-se a relação entre processos de comunicação com diversas formas de sociabilidade, clarifica-se esta conjugação e faz-se a correspondência da tríade da análise dos processos de comunicação definidos por Thompson com os três modelos de comunicação definidos por Rodrigues. Deste modo, ao processo de interacção face -a- face de Thompson corresponde o modelo informal tradicional que segundo Adriano Duarte Rodrigues ”acompanha, sublinha e prolonga o conjunto de actividades através das quais o homem se relaciona, directa e imediatamente, consigo próprio, com o mundo à sua volta e com os outros”; Ao processo de interacção mediada corresponde o modelo da comunicação moderna que o autor distingue do quadro anterior pela verificação na modernidade da autonomização da linguagem em relação às restantes dimensões da experiência, a partir da tomada de consciência de que as palavras não se confundem com as coisas que designam e representam, não formam um todo indiviso com o real nem são um mero reflexo do discurso sobre o mundo exterior” o que se afigura como uma especificação e clarificação da mediação institucional que articulam os diversos segmentos do campo social.

Relativamente ao processo de comunicação mediatizado de Thompson, faz-se corresponder o modelo da comunicação reticular de Rodrigues, que confere uma outra lógica e especificidade à interacção humana e social, a sua natureza de técnica racionalizada e biologizante cujas ferramentas de conexão planetária obrigam à recontextualização do conhecimento sobre a experiência que estas redes proporcionam, afirmando, o autor, uma das inovações da comunicação reticular (esta) “institui a distinção entre informação mediatizada e comunicação directa” (sendo) a possibilidade de alargamento da comunicação directa inversa em relação à comunicação imediata”. [Rodrigues,94:128-134].

Como se referiu cada uma das três categorias de análise do processo da comunicação humana e social coexistem numa mesma situação. Assim, quer a comunicação mediada quer a comunicação mediatizada assentam nos processos de sociabilidade e de socialização e, como se referiu, implicam, a comunicação face - a - face, foco central da comunicação institucional

Contudo e a propósito do processo da comunicação mediada, segundo Thompson, ele é, igualmente, dirigido a protagonistas específicos tal como a interacção face-a-face e, como esta, apresenta uma natureza dialógica [2001:80], porém é geralmente associada à inter- relação dos Humanos com as instituições e à socialização primária e secundária, criando condições para a vida em sociedade, através de valores, hábitos, normas reguladoras de comportamentos e de acção . A dimensão mediatizada é o processo de comunicação de “massas” que se refere “à produção institucionalizada e à difusão generalizada de bens simbólicos através da fixação e transmissão de informação ou conteúdo simbólico” (Thompson, 2001:32) realiza, também, em maior escala, a socialização, “orienta-se para um número indefinido de receptores potenciais, e a sua natureza é monológica” (2001:80). Porém, a sua distinção encontra-se, não apenas aí, na contextualização cultural e social em que estão inseridos os protagonistas da acção, mas, também, pela natureza da interacção com os dispositivos logotécnicos que conferem uma outra dimensão à experiência humana.

A comunicação face a face é uma das exigências da modernidade. É claro para todos que a experiência humana e social da comunicação face a face não é substituída pela comunicação *on line*. Nem a comunicação institucional, numa família, numa empresa, num hospital, numa universidade ou numa nação não se reduzem à comunicação

mediatizada. A questão é que cada uma delas impõe um conjunto de competências e de especializações próprias ao desempenho de papéis sociais, sejam como filho, estudante, namorado, cliente, consumidor, gestor, operário, padre, tecnólogo de comunicação, médico, designer enfermeiro ou professor.

A “quase – interacção – mediada” monológica é produzida pelos meios de comunicação de massas referido por Thompson, na 3ª categoria de análise do processo da comunicação humana e social, enquadra a reflexão sobre a questão da essência da técnica postulada por Heidegger. Os avanços das tecnologias de comunicação e as mudanças sem precedentes e irreversíveis que têm operado na experiência humana e social, nomeadamente as actividades que podem ser realizadas on-line, e os diversos fins a que se destinam levam a considerar a existência de uma ordem mundial sustentada pelos media.

3. As patologias da comunicação

Na actualidade e, mais do que no passado, exige-se mais competências à comunicação face a face que, como se destacou anteriormente, implica a compreensão e a gestão dos processos de comunicação mediada e mediatizada que nela estão contidos. Deste modo, importa evidenciar que as dinâmicas sistémicas de direcção e controle dos processos de comunicação ao serviço da missão institucional são reguladas, predominantemente por uma ordem de interacção subordinada pela lógica de interacção de tipo “soma não zero”, (Watzlawick, *ibid*) que se traduz, na operacionalização da missão institucional, pela consideração de apenas existirem vencedores. Contudo, o facto é que no exercício funcional das organizações que a instituição produz subsistem perturbações de diversa ordem que criam barreiras à concretização da missão institucional, nomeadamente, são factos apontados como a desmotivação, a fraca auto-estima, a relação de tangencialização dos membros face à instituição, que manifestam claras patologias que podem ter por base o domínio de uma outra ordem na interacção social institucional, de lógica tipo “soma zero”, (Watzlawick, 1983) que inscritas, por exemplo, pelos comportamentos de chefias multiplicam-se no encadeamento das práticas institucionais e comprometem, efectivamente, a missão institucional quotidiana, nomeadamente no sub-sistema intra-institucional.

Das sete patologias da comunicação identificadas por Paul Watzlawick e associados (1967) que podem ser aplicadas à análise do processo da comunicação institucional, seja ao processo face a face, mediado ou mediatizado, destacar-se-ão as patologias associadas aos axiomas níveis de conteúdo e relação, simetria e complementaridade, modalidades digital e analógica e metacomunicação, ficam de fora a impossibilidade de comunicar, a pontuação discordante da interação e o duplo constrangimento, *double bind*.

Assim, a patologia associada aos níveis de conteúdo e relação do processo da comunicação, é devida à confusão verificada entre a relação e o conteúdo feita pelos interlocutores. O desacordo, pode ser um exemplo da existência de confusão entre estes dois níveis, podendo surgir quer no domínio da relação quer no domínio do conteúdo, sendo que, as duas formais dependem uma da outra. Por exemplo, quando falha a tentativa de definição do eu e do outro. Podendo existir acordo ao nível do conteúdo expresso nas proposições: "assim é que eu me vejo, assim é que eu te vejo", elas podem no entanto reenviar para a existência de desacordos ao nível da relação, ou vice-versa. O facto de haver concordância ao nível da relação e discordância ao nível do conteúdo, remete os interlocutores para a necessidade de metacomunicarem no sentido de resolverem o problema. Ou seja, as respostas dadas são essenciais para a sua resolução, dado que é através da comunicação que os indivíduos ganham consciência de si próprios e da sua identidade. Assim, se um indivíduo aceita e concorda com a proposição dada pelo outro, confirma a imagem dada pelo primeiro e dá-se o encontro de faces entre os dois. Caso contrário, a desconfirmação de si pode ainda manifestar a rejeição, o que sugere uma redefinição das bases da relação, enunciada frontalmente. Contrariamente ao que geralmente se pensa a rejeição contém uma parte de reconhecimento do outro. A desconfirmação do eu ou do outro é, segundo Watzlawick et al. (1967), a patologia mais importante, quer do ponto de vista pragmático quer do ponto de vista psicopatológico, pois é o modo de recusar o indivíduo dizendo-lhe que ele não existe.

De acordo com Marc & Picard, a patologia associada à pontuação discordante manifesta-se quando um dos interlocutores ao apresentar uma discordância no modo de pontuar a interação gera um conflito em que o primeiro diz-se vítima do

comportamento do segundo e este por sua vez responsabiliza o primeiro do seu procedimento. Geralmente e segundo os mesmos autores, a pontuação discordante remete para a existência de problemas na relação e será através da sua verbalização que se tenta sair do círculo vicioso em que os interlocutores se encontram (1994: 59).

A patologia associada às interações de tipo simétrica e complementar não pode ser vista na perspectiva do juízo de valor, isto é, elas não são boas nem más não, normais ou anormais, mas sim tem de ser vista como integradoras de dois modelos de interação que obedecem a modelos de relação cuja natureza é diversa e ocorre de acordo com o contexto situacional em que são vividas. Quer a simetria quer a complementaridade cumprem uma função fundamental na manutenção de relações saudáveis entre os indivíduos, devendo ambas estar presentes, ou em mútua alternância, ou operando em diferentes transações de acordo com os papéis e as funções que os indivíduos assumem na sua intervenção. O que significa que cada um dos modelos estabiliza o outro sempre que ocorre um desequilíbrio num deles. Ou seja, é necessário que os indivíduos se relacionem simetricamente numas transações e complementarmente noutras. O exercício sensato de ambas é fundamental para a confirmação das imagens identitárias do eu. A ocorrência de uma patologia em qualquer destes dois modelos pode perturbar a relação de duas formas ou pela transformação da diferença em desigualdade/opressão, no caso da complementaridade, em rivalidade/competição, no caso da simetria, ou pela rigidificação de ambos os padrões o que pode provocar, entre outros fenómenos, a não evolução da relação. Acresce ainda que esta patologia pressupõe um abuso de poder revelada pelo exercício da manipulação ou pela submissão, neste caso de se deixar manipular (Watzlawick et al.1967: 96-106).

A patologia associada às modalidades da comunicação digital e analógica está associada aos erros de interpretação da informação digital e analógica. As mensagens analógicas são invocações das relações existentes entre os indivíduos e traduzem as regras da sua relação. A mensagem digital, como se referiu anteriormente, tem uma sintaxe lógica adequada ao nível do conteúdo, enquanto que a mensagem analógica carece dessa sintaxe e é mais ambígua. Assim, na tradução da mensagem analógica em digital torna-se necessário introduzir as funções da verdade lógica que estão ausentes na linguagem analógica. Esta ausência é sublinhada pelos autores da Escola de Palo Alto, com o exemplo da negação. Sendo fácil transmitir a mensagem analógica “eu vou bater-te”, é

extremamente difícil salientar “eu não te bato”. A este propósito, os mesmos autores citam Bateson & Jackson que afirmam “a dor de cabeça verbal que foi inventada como desculpa convencional para não desempenhar uma tarefa, pode tornar-se subjectivamente real e ser dotada de grandezas reais na dimensão da dor” ([1964: 282, in Watzlawick et al., 1967: 91]). Um dos erros de tradução mais frequentes é segundo Watzlawick et al. que a propósito aludem a Bateson, para afirmar que é “a suposição de que uma mensagem analógica é por natureza afirmativa ou denotativa, tal como o são as mensagens digitais” (ibid, 1967: 91). Segundo os autores, a ocorrência de erros de tradução tem como consequência a perda parcial da capacidade de metacomunicar digitalmente sobre as contingências da relação e viciam esta, anunciado a sua morte através do silêncio.

Por último a patologia associada à metacomunicação. Sendo a metacomunicação a comunicação a propósito da própria transacção, ela realiza-se através das diversas modalidades da comunicação não se restringindo apenas às transacções verbais. Mas é geralmente através das mensagens verbais que os indivíduos têm oportunidade de corrigir os erros de interpretação do processo da interacção. No caso da existência de um erro de comunicação, e na impossibilidade ou no caso de não querer metacomunicar, os indivíduos entram em patologias da comunicação que ampliam o problema e podem afectar irremediavelmente a manutenção e o desenvolvimento da sua interacção.

4. A proposta sistémica de direcção e controle dos processos da comunicação institucional

A perspectiva teórica que se desenha para a abordagem da Comunicação Institucional, é feita através da sociologia da comunicação, que é geralmente fragmentada nas abordagens disciplinares da comunicação interna, comunicação externa e ainda das relações públicas dominada pelos campos da psicologia social, da gestão e administração, onde, alguns autores a reduzem à inacessibilidade da concretização da utopia da comunicação, a intercompreensão, a sua meta ideal, pela adopção de modelos de comunicação que associam o processo da comunicação à unidireccionalidade da transmissão verbal entre um emissor activo e um receptor passivo, e de que esse emissor activo tem pelo poder hierárquico a possibilidade de impor os seus postulados aos seus

subordinados, sustentando discursos que no geral alimentam as práticas organizacionais, não clarificando, nem mesmo, a sua mediação institucional, mais ainda, confundem comunicação com informação e, que mais informação é sinónimo de mais comunicação, ignorando assim, que é a comunicação que produz o conhecimento e a informação. E é a instituição que produz a organização coabitando nos códigos e valores de conduta, componentes de vital importância, dado que são símbolos reveladores da cultura institucional cuja função é lembrar aos membros da instituição qual o seu papel, função e responsabilidade, servindo de padrão aos comportamentos dos sujeitos que a ela estão vinculados, são um meio importante de controlo indispensável ao processo de formação de atitudes e de exercício nas atribuições e funções definidas, dando, assim, vida e continuidade à própria instituição.

O sistema da Comunicação Institucional define-se por a co-produção de realidades institucionais que resultam do comportamento interessado e consciente do Humano/protagonista e co-autor da Comunicação Institucional, orientando-se pela busca dos valores referidos ao Humano, na missão a que se propõe. Tem como finalidade promover e a coesão, através da interacção social e, defender a missão institucional pela intercompreensão de todos a ela vinculados. E, por objectivo, provocar a cooperação, entre os seus públicos internos e externos, na produção de soluções e na argumentação sobre elas tendo em vista a resolução dos problemas comuns ligados à operacionalização e desenvolvimento da missão institucional e à manutenção desejável de um ambiente de bem estar, respondendo à necessidade de compreender as atitudes dos trabalhadores e o conhecimento do que as motiva, conferindo, deste modo uma dinâmica participativa aos processos da Comunicação Institucional, com destaque para as decisões, a avaliação e a prática da metacomunicação em ambiente humanizante.

O sistema representa-se numa estrutura piramidal, formalmente instituída e estruturada por três subsistemas que a configuram e articulam, de modo circular e interdependente, as relações e as interacções funcionais e simbólicas, apesar de estas, estrategicamente,

desenvolverem e manterem, nos diversos sub-sistemas, processos de dinamização e de co-produção institucional com um grau de relativa autonomia e representatividade.

Deste modo, pode contribuir para tornar eficaz [os resultados da missão institucional] e eficientes [as estratégias, as táticas, e os instrumentos de mediação e de mediatização que aos resultados conduzem] os seus processos. Sendo, por isso, um instrumento metodológico de compreensão e coesão entre a diversidade de públicos alvo conectados pela missão institucional e por ela mediados, em processos de comunicação face a face e mediatizada, ocupem eles, em cada situação, a diversidade dos lugares no processo da comunicação que protagonizam, seja como falantes-ouvintes, ouvintes-falantes, clientes e não clientes, consumidores e não consumidores, sujeitos alvo e não sujeitos alvo, mas sempre Humanos e cidadãos.

Conclusão

A Comunicação Institucional pressupõe, o exercício de uma qualidade superior – a competência de comunicação – a arte de comunicar, de se fazer compreender, o uso da consciência reflexiva e do pensamento crítico e actuante na análise dos contextos e das situações que orientam o sentido das escolhas estratégicas de comunicação e de experiência, sejam elas de interacção face a face, mediada ou mediatizada.

Bibliografia

Bateson, G., *Vers Une Écologie de L'Esprit*, Tome I, Ed. Seuil, 1977.

Giddens, Anthony, *Sociologia*, Lisboa, FCG, 2000.

Lopes, M., Conceição, O., *Comunicação Humana, contributo para a busca dos sentidos do Humano*, Aveiro, Edição Universidade de Aveiro, 2004.

Marc, E. & **Picard**, E., *L'École de Palo Alto*. France, Retz, 1994.

Watzlawick, P. et al. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. EUA, W.W. Norton & Company, 1967.

Rodrigues, D., Adriano, *Comunicação e Cultura*, Lisboa, Presença, 1994.

Swedberg, R., *The Max Weber Dictionary*, Stanford University Press, 2005

Thompson, J., B., *A Mídia e a Modernidade*, Editora Vozes, 2001.