

## **Os primórdios da Rádio-peão** uma crítica à visão funcionalista da comunicação informal

*por Katia Perez<sup>1</sup>*

### **Resumo**

A Teoria Funcionalista vê a sociedade como um conjunto de sistemas organizados de tal modo a sustentar o macro-sistema. A Comunicação – um desses sistemas da sociedade – também possui uma função primordial que é garantir e perpetuar o sistema vigente. Vários estudos foram realizados para analisar a comunicação organizacional dentro dessa concepção funcionalista, inclusive a comunicação informal. O objetivo deste artigo é, através de pesquisa bibliográfica baseada em textos originados nas décadas de 1950 e 1960, avaliar como os teóricos funcionalistas estudaram (metodológica e ideologicamente) a comunicação informal, em particular, a Rádio-peão, e traçar algumas críticas a esta visão, algumas vezes antiética, da Rádio-peão.

**Palavras-chave:** funcionalismo, comunicação organizacional, comunicação informal, rádio-peão

### **Introdução**

A circulação de rumores e boatos nas organizações vem sendo mais fortemente estudada desde o período pós-II Guerra Mundial, principalmente por pesquisadores norte-americanos. A chamada *grapevine* – a rede de boatos ou como foi batizada no Brasil, a Rádio-peão ou a Rádio-corredor -, foi observada e avaliada, na época, a partir de uma visão funcionalista, o que representa dizer que a comunicação organizacional (bem como o mundo organizacional) registra fenômenos com funções específicas a exercer, com o objetivo maior de sustentar e consolidar a estrutura já formatada e formalizada.

Na atualidade, se os estudos sobre a Rádio-peão, no mundo, ainda são poucos, no Brasil, a quantidade de trabalhos destinada ao assunto é insipiente. Na tentativa de reunir alguns desses estudos e reflexões, tentaremos organizar, no presente artigo, as idéias chave desses primeiros pesquisadores do assunto. O objetivo é recuperar essa visão funcionalista da Rádio-peão através de material selecionado, publicado nas décadas de 1950 e 1960. Num segundo momento deste artigo, tentaremos apresentar um ponto de vista amplo, democrático e ético, como um fenômeno a ser respeitado e visto como um meio comunicação que surge naturalmente das inter-relações cotidianas dos funcionários das empresas.

---

<sup>1</sup> Jornalista, especialista em Planejamento Estratégico em Comunicação e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, na Universidade Metodista de São Paulo.

O presente artigo foi composto a partir de pesquisa bibliográfica e está dividido em quatro itens, sendo o último deles reservado às considerações finais. A princípio, abordaremos as principais características da Teoria Funcionalista, traçando um pano de fundo para a fase seguinte: o aprofundamento das pesquisas, estudos e reflexões funcionalistas sobre a Rádio-peão. Em seguida, tentaremos ampliar o sentido e a razão de ser da Rádio-peão, diferentemente do que fizeram os pesquisadores funcionalistas.

### **1. A cada um, a sua função**

Tudo, dentro da sociedade, possui uma finalidade, uma função, como um grande relógio composto de micro-mecanismos. Se os conjuntos menores funcionam bem, a máquina trabalha de acordo com o já esperado. Assim como um organismo biológico, as peças que compõe o grupo têm como objetivo maior garantir a integridade e a harmonia do organismo, preservando a ordem pré-estabelecida. Em linhas gerais, esta é a concepção dos teóricos funcionalistas para a sociedade como um todo e para os grupos ou micro-grupos que a compõe. Ou, conforme diz Wolf (2005, p. 54), a sociedade é tida como um “sistema complexo, que tende a manter o equilíbrio, composto de subsistemas funcionais, sendo que cada um deles é preposto à solução de um dos problemas fundamentais do sistema em seu conjunto.”

Carregando a herança do positivismo e presente em várias disciplinas desde finais do século XIX e início do século XX, o Funcionalismo passou a designar vertentes teóricas e técnicas metodológicas na Arquitetura, na Psicologia, na Antropologia e na Sociologia. Nesta última, os principais pensadores foram Émile Durkheim, Talcott Parsons e C. Wright Mills.

Nos estudos da comunicação de massa, o Funcionalismo tem suas raízes na *Mass Communication Research*, ou Escola Americana, que surgiu e consolidou-se no período de tempo entre a I e II Grandes Guerras, teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960 e entrou em crise nos fins dos anos 1970 (MATTELARD, 1999).

(...) depois da I Guerra, consolida-se a perspectiva funcionalista no estudo da comunicação social, alicerçada em estudos de natureza empirista que se utilizam de modelos formais e matemáticos. Essa corrente, que pretende atribuir-se uma aura de imparcialidade e objetividade, passa a hegemonizar os estudos nesse campo nos Estados Unidos e também na América Latina. (GENRO FILHO, 2007)

Dentre os principais pesquisadores funcionalistas da comunicação destacam-se Robert Merton, Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld, Elihu Katz, entre outros. Para os teóricos desta corrente de pensamento, conforme afirma Wolf (2005, p. 66), são quatro

os tipos de fenômenos de comunicação: a existência do sistema global dos meios de comunicação de massa; tipos específicos de comunicação ligados a seus meios; ordem institucional e organizacional dos meios de comunicação de massa, e as consequências das atividades de comunicação acontecerem através dos meios de comunicação de massa.

Esta última, as atividades (ou atos) de comunicação – que não são funções da comunicação, mas as acarretam - são definidas por Lasswell, em um texto publicado 1948: “1) a vigilância sobre o meio ambiente; 2) correlação das partes da sociedade em resposta ao meio; 3) a transmissão da herança social de uma geração para a outra” (LASSWELL, 1977, p. 106). Utilizando uma exemplificação do próprio Lasswell, é possível entender melhor o conjunto exposto acima.

A tendência do “organismo celular ou grupo mais complexo”, segundo Lasswell (1977, p. 106), é “manter o equilíbrio interno e reagir às mudanças de ambiências, de forma a manter esse equilíbrio”. Traçando um paralelo com o mundo animal, Laswell afirma que algumas sociedades possuem membros responsáveis pela vigilância, as “sentinelas”, que observam o que acontece nas redondezas e dá o alerta em caso de uma mudança no meio ambiente. Nesse momento, entram em ação os “líderes grupais” que estimulam internamente os “seguidores”, “no sentido de se adaptarem, de forma ordenada, às circunstâncias anunciadas pelas sentinelas”. (p. 107)

As funções dos meios de comunicação de massa, nas palavras de Wolf (2005), são as conseqüências geradas pelo desenvolvimento dos atos de comunicação mediante os processos institucionalizados de comunicação de massa. Lazarsfeld e Merton, também em um texto de 1948, apontam três, das várias funções dos meios de comunicação de massa (MERTON e LAZARSELD, 1977):

- ✓ “(...) conferem prestígio e fortalecem a autoridade de indivíduos e grupos pela legitimação de seu ‘status quo’” (p. 236), o que incluem não apenas pessoas, mas também organizações;
- ✓ reforçam a aplicação de normas sociais já existentes (p. 237-238), e
- ✓ propiciam um fenômeno que é designado pelos autores como “disfunção narcotizante, ou seja, “doses crescentes [de informação] lançadas por esses meios vêm involuntariamente canalizando as energias dos homens para um conhecimento passivo, em lugar de uma participação ativa” (p. 241)

Lazarsfeld e Merton concluem: “Uma vez que os meios de comunicação são financiados pelos grandes interesses econômicos, gerados no sistema econômico-social vigente, eles contribuem para a manutenção desse sistema.” (MERTON e LAZARSELD, 1977, p. 242)

A partir desses pontos iniciais, onde foi possível traçar um esboço do que significa a Teoria Funcionalista, podemos seguir para a próxima etapa, analisando os primeiros estudos feitos sobre os meios de comunicação informal. Com o foco voltado a esse objeto de estudo, será possível aprofundar alguns pontos da Teoria Funcionalista, especialmente sobre sua concepção sobre a Rádio-peão.

## **2. A *grapevine* norte-americana**

O estudo das organizações tem uma história relativamente curta dentro do campo da Sociologia. Antes do trabalho de Robert Merton e seus discípulos, no fim da década de 40, as organizações não eram propriamente reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio. Embora organizações tenham, certamente, sido objeto de estudo por sociólogos antes do advento da análise funcionalista (...) tais estudos tratavam as organizações mais propriamente como aspectos de problemas sociais gerais (...); o foco da análise não estava nas organizações enquanto organizações. (CLEGG, 1999, p.197-198)

Com o interesse de Merton em realizar testes empíricos e desenvolver uma lógica abrangente da teoria funcionalista, em 1948, as organizações passaram a ser “vistas como sociedades em microcosmos [que] ofereciam a oportunidade de condução do tipo de pesquisa comparativa necessária ao exame empírico dos princípios funcionalista.” (CLEGG, 1999, p.198)

Foi nesse novo contexto que a Rádio-peão passou a ser estudada, utilizando-se os princípios e métodos funcionalistas: através da observação cuidadosa, da busca de funções para esse meio de comunicação e em seu trato como parte de um organismo maior.

Mas antes de seguirmos em frente, seria interessante observar dois conceitos que ainda serão bastante citados: comunicação formal e comunicação informal. Dentre as várias definições existentes, preferimos destacar os conceitos de um dos autores citados no presente artigo, o pesquisador Dean Champion, com o objetivo de captar as definições da corrente de pensamento funcionalista:

✓ Comunicação formal:

“A rede formal de comunicação em qualquer organização é inerente à corrente de comando ou hierarquia de autoridade (...) O padrão de comunicação formalmente delineado em geral está diretamente relacionado à seqüência do fluxo de trabalho. Essa seqüência define os canais através dos quais devem passar a informação e os materiais, a fim de que a organização possa cumprir seus objetivos globais de produção. (CHAMPION, 1979, p. 164)

✓ Comunicação informal:

Em geral, existem rumores ou canais informais de comunicação como parte normal de qualquer ambiente organizacional. É altamente improvável que os empregados se restrinjam a comunicações entre si exclusivamente em questões relacionadas ao trabalho o tempo todo, durante o desempenho de suas tarefas, ou no almoço ou hora do café. (...) Os rumores podem espalhar-se através da organização, correndo de boca em boca, com base em alguma coisa ouvida ou vista por um indivíduo. (CHAMPION, 1979, p. 164)

## 2.1. Observando a Rádio-peão

Os pesquisadores funcionalistas descobriram, nas organizações, um campo fértil para realizar suas observações, conforme definiu Clegg (1999). Guaraldo (2008) mostra os pontos básicos da metodologia usada pelos funcionalistas para compor suas hipóteses e teorias:

No período entre-guerras, as pesquisas passaram a utilizar metodologia e técnica de observação das Ciências Sociais e instrumentos estatísticos e matemáticos. Os tipos de pesquisas empíricas privilegiadas dessa fase foram a pesquisa de mercado, a pesquisa de opinião pública, a pesquisa de efeitos (com a técnica do questionário e do registro mecânico) e a análise de conteúdo; todas utilizando o método quantitativo. (Guaraldo, 2008)

Um dos pioneiros nas investigações sobre a comunicação organizacional e, mais especificamente, na elaboração de métodos de pesquisa para estudos da Rádio-peão foi Keith Davis. Em 1952, ele desenvolveu o sistema de análise ECCO (KUNSCH, 2006) para rastrear o caminho percorrido pela disseminação de mensagens (tanto formais quanto informais). De acordo com Davis<sup>2</sup> (1978, p.115), o ECCO (Episodic Communication Channels in Organization) consiste em uma técnica de acompanhamento da informação, conforme essa informação se move através da Rádio- peão (ou seja, entre os funcionários, já que um deles repassa a informação para outro ou outros) e, possibilitando traçar (ou mapear) uma rede de pessoas por onde a informação seguiu. Depois de selecionar um episódio que foi comunicado, é

(...) entregue um questionário para todo o grupo estudado. A pesquisa pede aos respondentes para identificar algumas variáveis chave, como método e fontes. (...) Desde que cada respondente relata uma fonte, se esta for conhecida, a

---

<sup>2</sup> O texto referido é um resumo do original, publicado pela revista *Personnel Psychology*, no outono de 1953, sob o título "A method of studying communication patterns in organizations", p. 301-312.

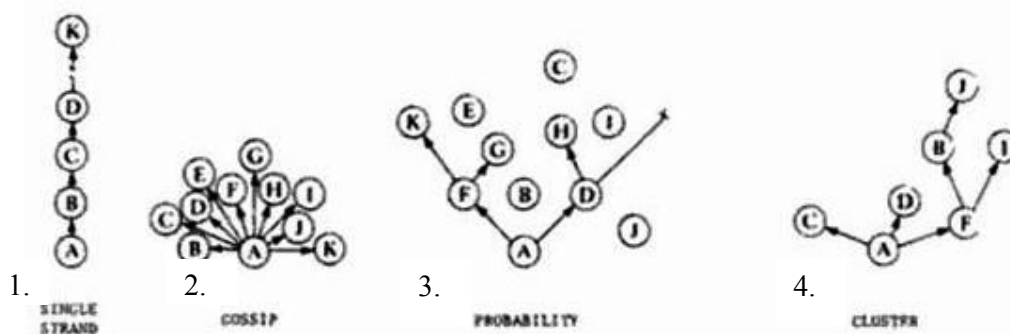
informação pode ser rastreada para determinar uma rede. (DAVIS, 1978, p.116)<sup>3</sup>

Davis (1978, p.116) ainda explica que o método ECCO obtém, principalmente, informações sobre rede de dados, mas “a rede da Rádio-peão pode ser relacionada com um período de tempo, método de comunicação, nível organizacional e função do emissor e receptor, exatidão de transmissão em cada etapa e variáveis similares”.

Foi através dessa técnica que Davis (1988, p.281) mapeou algumas formas de como a Rádio-peão pode se desenvolver nas organizações (fig.1), publicando-a originalmente na revista *Harvard Business Review*, em 1953. De acordo com o autor, a cadeia de comunicação formal é determinada pela cadeia de comando da empresa ou pelos responsáveis pela comunicação formal, mas a cadeia da Rádio-peão é mais flexível. Existem quatro maneiras de visualizá-la<sup>4</sup>:

**Figura 1**

Fonte: DAVIS, Keith. Management Communication and the grapevine, p. 281



1. Cadeia de mão única – A conta para B, que conta para C, e assim por diante, construindo uma cadeia frágil, onde o receptor pode ficar muito distante do emissor. Isto explica “como a Rádio-peão distorce e filtra informação até que o item original não seja reconhecido”.
2. Cadeia da fofoca – A conta para todo mundo encontra pela frente
3. Cadeia da probabilidade – A conta, ao acaso, para F e D, de acordo com as leis da probabilidade. Estes dois contam para outros, da mesma maneira, sem escolher seu destinatário.
4. Corrente “cacho de uvas” – A escolhe três pessoas para contar a novidade. “Talvez uma delas conte para outras duas; e um dessas duas últimas conte

<sup>3</sup> Tradução livre para o português, realizada a partir da versão inglesa.

<sup>4</sup> Tradução livre para o português, realizada a partir da versão inglesa.

para uma outra diferente. Este foi o único tipo de cadeia encontrada na Jason Company, e pode ser, em geral, a cadeia normal na indústria.”

Mas, além do ECCO, Davis ainda descreve quatro outros métodos de pesquisa (DAVIS, 1978) para estudar a Rádio-peão: o observador participante, na qual o “pesquisador pode ser um membro do grupo, usualmente, sem que o grupo saiba de seu papel de pesquisador”; observação contínua, que consiste no acompanhamento do pesquisador a um funcionário (desta vez, consciente do papel do pesquisador) para observar suas atividades e padrões de comunicação “observando e gravando todo os eventos de Rádio-peão que ocorrem”; amostra de comunicação, cuja finalidade é observar apenas determinados momentos do dia de trabalho, e pesquisas gerais sobre comunicação, que utilizam questionários ou entrevistas para obter dados de comunicação, baseando-se no julgamento ou na memória de eventos passados.

McCormick e Tiffin (1977)<sup>5</sup>, ao comparar os meios de transmissão de informação, citam um estudo feito na década de 1950 por Dahle<sup>6</sup>, que “envolveu a transmissão de informação em vários departamentos de uma fábrica através de cinco métodos diferentes” (p.191): verbal e escrito combinados, apenas verbal, apenas escrito, quadro de avisos e apenas boato. “Depois, testes de informação foram aplicados aos empregados a fim de determinar o quanto dela eles haviam assimilado” (McCORMICK e TIFFIN, 1977, p. 191). O método oral e escrito combinados foi o mais eficiente, alcançando o resultado médio no teste de 7,70. A seguir, ficaram a comunicação verbal (6.17), escrita (4.91), quadro de avisos (3.72) e boatos (3.56).

Os autores também se referem a Davis<sup>7</sup> para mostrar a rapidez e eficácia do boato como sistema de comunicação. “Embora ele [o boato] se preste à transmissão de rumor infundado e à distorção de informação verdadeira, foi estimado que, em situações típicas de negócios, entre 90% e 95% da informação de boato é real.” (McCORMICK e TIFFIN, 1977, p.192)

## 2.2. Funções e disfunções da Rádio-peão

A comunicação precisa ser considerada, não como um processo que ocorre entre o transmissor e qualquer recipiente potencial, mas relativamente ao sistema social em que tem lugar e à determinada função que desempenha no sistema. (KATZ e KAHN, 1978, p.258)

---

<sup>5</sup> A primeira edição desta obra é datada de 1958, pela Prentice-Hall (EUA).

<sup>6</sup> DAHLE, T.L. **Transmitting information to employees**: A study of five methods”. Personnel, 31: 243-246, 1954.

<sup>7</sup> DAVIS, K. Making constructive use of the office grapevine. In: DAVIS, K. & SCOTT, W.G. (eds) **Readings in human relations**. New York. McGraw-Hill, 1959, p.346

Como tudo na sociedade, a comunicação também tem suas funções e disfunções, e seu propósito é assegurar o bom funcionamento do todo. Merton e Lazarsfeld (MERTON e LAZARFELD, 1977, p.237) assinalam, aprofundando o que vimos acima, as funções sociais dos meios de comunicação como a de conferir prestígio e fortalecer a autoridade de indivíduos e grupos pela legitimação de seu 'status quo' e da aplicação reforçada de normas sociais, através dos meios de comunicação. A chamada "disfunção narcotizante" dos meios de comunicação de massa, para esses autores (MERTON e LAZARFELD, p.240-241), é baseada na "preocupação superficial com os problemas da sociedade", já que os meios fornecem muita informação, mas sem qualquer aprofundamento. "Indivíduo conhece os problemas devido ao uso constante dos meios de comunicação de massa, mas não faz nada a respeito desses problemas para solucioná-los".

"Laswell se perguntará o que se pode entender por comunicação eficiente. A eficácia da comunicação um juízo racional que implica objetivos de valor. Na sociedade animal, a comunicação é eficiente quando ajuda na sobrevivência do grupo. Na sociedade humana, a comunicação ajuda a controlar e descobrir os fatores que interferem em uma sociedade eficiente." (MUÑOZ, p. 37)

Transportando esses conceitos de função e disfunção para os ambientes organizacionais – que é uma espécie de miniatura da sociedade – inferimos que os meios de comunicação de massa equivalem aos veículos de comunicação de comunicação formais das empresas. E, portanto, suas duas principais funções seriam a de fortalecer a autoridade de proprietários e executivos da empresa e da reafirmação das normas estabelecidas por esta organização. Quanto à disfunção narcotizante, inferimos que esses meios formais de comunicação transmitiriam apenas superficialmente os problemas, apesar da quantidade de informação disponível, fazendo com que os funcionários conhecessem parcialmente os problemas, mas não tomassem qualquer iniciativa para solucioná-los.

Já a Rádio-peão seria um meio deslocado do sistema de comunicação da empresa. Sobre a formação de grupos informais dentro da estrutura formal da empresa, Champion (1979) comenta que:

Provavelmente, os pesquisadores reconhecerão que uma das mais importantes e irritantes variáveis intervenientes que afetam suas investigações das relações entre os fenômenos organizacionais é a presença de uma estrutura de grupo informal que se distingue da que é formalmente definida. Já fizemos alusão aos agregados informais de trabalho nas organizações e a alguns dos comportamentos exibidos por eles,

os quais colocam os administradores em posição de consternação e conflito. (p.171)

Mesmo assim, sendo impossível ignorar a sua existência, já que a Rádio-peão está presente em todos os momentos da empresa, este pesquisador definiu algumas funções para a comunicação informal, como proporcionar:

- ✓ “um canal de comunicação à parte da estrutura formal que fornece aos empregados informação concernente a mudanças no cargo e outras matérias importantes que os afetam” (CHAMPION, 1979, p.178);
- ✓ “meios mais rápidos de disseminar informação em comparação com os "canais oficiais" da organização formal” (CHAMPION, 1979, p. 178)
- ✓ mais flexibilidade, quando comparado ao meio de comunicação formal. Ou seja, “se as redes de comunicação formal forem bloqueadas por um motivo ou outro (se uma pessoa em nível superior deixar de passar informação a um subordinado, intencionalmente ou por esquecimento), em geral os que disseminam rumores tornar-se-ão cômicos da informação, como quer que seja” (CHAMPION, 1979, p. 179)

Olhando por este prisma, Champion (1979) avalia que:

A transmissão de informação através de canais informais de comunicação pode ser benéfica para os membros da organização em muitas ocasiões, mas, às vezes, a rede de interação informal atua em seu prejuízo. De acordo com Sykes (1958:87), ‘o fluxo de informação em qualquer grupo social sempre é imperfeito, se definirmos comunicação perfeita como a transmissão de toda a informação a todos os membros de grupo, com igual rapidez e sem erro’”(p. 179)

Champion ainda destaca duas disfunções da rede informal:

- ✓ “as redes de comunicação informal são disfuncionais na extensão em que a informação distorcida ou errada é transmitida aos membros de grupo” (p. 179)
- ✓ “uma rede alternativa de comunicação relativamente à que é formal pode ser um empecilho à imposição de normas e autoridade de supervisão” (p. 180). E o autor ainda explica e desdobra esta questão: “Os dirigentes formalmente autorizados ou legitimados ficam em posição embaraçosa e sentem-se humilhados quando descobrem que a informação sobre assuntos organizacionais, particular conhecimento comum somente para seus níveis de autoridade e que devia estar confinada dentro das fronteiras de seus escritórios, tornou-se disponível para os participantes de nível mais baixo ou pessoal subordinado, sem que o tivessem percebido. Nessas circunstâncias, é provável que os supervisores e outros funcionários sintam que sua autoridade

foi minada, e a importância de sua posição oficial ante os olhos dos subordinados diminui consideravelmente.” (p.180)

O próprio Champion (1979, p174-178) realizou estudos em uma organização bancária, analisando a troca de informações com respeito à introdução de um novo “processamento eletrônico de dados”, ocorrido em 1966. Durante esse processo, ele constatou “que os grupos informais que existiam nos departamentos que seriam afetados eram úteis de certo modo, especialmente em relação às ansiedades dos empregados quanto ao que esperar do novo sistema PED” (CHAMPION, 1979, p. 174). E ele ainda avalia que:

No estudo acima relatado, tornou-se claro que o grupo informal atuou como instrumento para dar a seus membros informação sobre seus cargos e mudanças futuras que diminuiriam suas ansiedades. Partilharam de mais informação em comparação com outros funcionários e mostraram maior clareza de papel. Estas condições são diretamente atribuíveis à função comunicação do grupo. (p. 178)

É fácil observar que, apesar de não ser bem vista, a Rádio-peão exerce “funções” interessantes para o processo de comunicação da empresa. Foi o que também perceberam os teóricos funcionalistas, fazendo com que surgisse o pensamento de tentar usar esse processo de comunicação em prol da manutenção da autoridade estabelecida. É o que veremos a seguir.

### **2.3. A Rádio-peão a serviço da organização**

A comunicação é vital para a organização. Um sistema sólido de comunicações pode ajudar muito a promover a eficácia organizacional, ao passo que uma rede de comunicações com diversos defeitos e limitações tende a embarçar a organização na consecução satisfatória de suas metas. (CHAMPION, 1979, p.180)

Ainda considerando a organização como uma miniatura da sociedade, podemos comparar a comunicação formal aos meios de comunicação de massa e, deste modo, está destinada – segundo a teoria Funcionalista – a colaborar na manutenção do sistema existente. Mas e a comunicação informal? Tomando-se por base que ela está incluída no sistema, apresenta funções e disfunções, apesar de temida (como afirmou Champion, anteriormente) ela deve cumprir a missão primordial de qualquer subsistema: “contribuem para a manutenção desse sistema”, como disseram Merton e Lazarsfeld.

Davis (1988), que realizou um estudo sobre a Rádio-peão entre a média e alta liderança de uma empresa (identificada como Jason Company), assegurou que

“embora nenhum executivo possa, absolutamente, controlar a Rádio-peão, ele pode influenciá-la” (p. 278). Para isso, segundo o pesquisador, mais pesquisas e estudos referentes à rádio-peão deveriam ser realizados, acrescentando que “a rádio-peão é um fator para ser considerado dentro dos assuntos administrativos. O administrador deve analisá-la e deve conscientemente tentar influenciá-la”(p.289).

Davis conclui que a empresa deve encorajar pesquisas ou estudos sobre a rádio-peão “para fornecer aos executivos uma profunda compreensão dela e para encontrar novos caminhos para integrar as atividades da rádio-peão com os objetivos da firma” (DAVIS, 1988, p. 289).

Também relembrando as pesquisas de Davis, McCormick & Tiffin (1977, p.192) citam que:

Davis<sup>8</sup>, portanto, sugere que a organização deve aprender a conviver com o boato. Para fazer isso, ele sugere medidas que a organização deve tomar tais como as seguintes: dar-se conta dele e levá-lo em consideração na tomada de decisão; aprender alguma coisa sobre ele; "sintonizar-se" nele; tirar proveito de suas vantagens na comunicação para cima; trabalhar com seus líderes; e "alimentá-lo" com fatos úteis - fatos que ele pode ajudar a transmitir e a interpretar.

Através desses estudos e reflexões observa-se o quão importante é a rede informal de comunicação, já que estes pesquisadores cogitaram em utilizá-la como um meio eficiente de transmissão de informações, partindo de executivos em direção aos funcionários.

Mas Katz e Kahn<sup>9</sup> (1978, p.269) avaliaram de uma outra forma a comunicação vertical e a horizontal. Para entendermos melhor estes conceitos vale lembrar que os autores utilizaram a definição de direção do fluxo de informação (quem comunica a quem) dividida em: comunicação descendente (o fluxo de informação segue o padrão de autoridade das posições hierárquicas), comunicação ascendente (quando o fluxo galga a escada hierárquica) e comunicação horizontal (as informações movimentam-se entre iguais ou pares no mesmo nível organizacional).

Partindo do pressuposto que as necessidades de informação entre executivos e subordinados não são os mesmos, Katz e Kahn (1978) afirmam que:

---

<sup>8</sup> Davis, K. "Making constructive use of the office grapevine". In: Davis, K. e Scott, W. G., eds. Readings in human relations. New York, McGraw- Hill, 1959, p. 346.

<sup>9</sup> A primeira edição desta obra é datada de 1966, pela John Wiley & Sons (EUA).

o que o superior deseja saber, muitas vezes não é o que o subordinado deseja dizer-lhe; o que o subordinado deseja saber não é necessariamente a mensagem que o superior deseja enviar. Quanto maior o conflito entre as necessidades de comunicação destes dois transmissores e recipientes de informação hierarquicamente situados, tanto maior é a probabilidade de aumento em comunicação lateral. Entre os pares haverá maior complementaridade de necessidades de Informação. (p. 282).

Exemplificando, se os funcionários do mesmo nível hierárquico (gerentes, supervisores, assistentes ou operários) não encontram receptividade por parte do seu superior ou subordinado, ele se volta para os colegas para buscar informações, falar de seus problemas, tirar suas dúvidas. “O intercâmbio horizontal pode ser uma válvula de escape para a frustração na comunicação ascendente e descendente” (p. 283).

Um outro fator essencial é quanto à manutenção e ao fortalecimento do poder através do controle da comunicação. De acordo com os autores,

é importante considerar a informação lateral em termos de função de controle nas organizações. A informação horizontal, se em operação em níveis diversos de uma organização constitui uma verdadeira verificação do poder dos líderes da cúpula. Quanto mais autoritário e hierárquico for o sistema, tanto mais a informação é propriedade secreta de grupos selecionados e tanto mais ela pode ser utilizada para controlar e punir as pessoas nos níveis mais baixos. Em um sistema dessa espécie há pouca comunicação horizontal entre os níveis de igual categoria. (p.279-280)

Para Katz e Kahn (1978, p.278), em resumo, a comunicação lateral não é um bom meio de repasse de informações referentes ao trabalho, mas o meio pela qual se desenvolvem os inter-relacionamentos. Mas esta forma de comunicação pode ser prejudicada caso as informações não cheguem até ela, através da comunicação descendente.

### **3. Rádio-peão: um meio democrático de comunicação**

Nascida das relações interpessoais, a Rádio-peão está presente em todas as organizações. Não é possível evitá-la ou querer negá-la. Ela pode estar entre os operários – o que originou a sua nomenclatura no Brasil, “peão” – ou entre a gerência, conforme demonstrou e estudou Davis. O seu aparecimento está fortemente ligado à comunicação formal das empresas, já que ela aparece quando os meios de comunicação formal não são rápidos o suficiente ou quando parte da notícia é reservada apenas aos altos executivos, gerando dúvidas e incertezas entre os funcionários, conforme pudemos observar nas funções e disfunções da comunicação

informal organizadas por Champion e nas reflexões de Katz e Kahn sobre as formas horizontais e verticais de comunicação.

Mas a visão da rádio-peão dentro da concepção funcionalista, em nossa concepção, esta sujeita a algumas críticas.

De início gostaríamos de destacar um dos métodos de pesquisa utilizados por Davis (1978) – e uma polêmica até hoje no meio acadêmico –, denominado de “observador participante”, onde o pesquisador une-se a um grupo de funcionários de uma organização e passa a observá-los e estudá-los sem revelar a sua condição de pesquisador. Ou seja, seguindo o método positivista, os sujeitos da pesquisa são vistos como meros objetos e, o que em nosso entender é mais grave, esbarra em uma questão ética: os pesquisados/entrevistados têm ou não o direito de saber que estão participando de um experimento?

Outra questão a ser avaliada é a utilização dos meios informais de comunicação, mais precisamente a Rádio-peão, pelos executivos das empresas. Esse ponto de vista começa a ser elaborada no item 2.2 deste trabalho, dentro das funções e disfunções da comunicação informal e é mais profundamente desenvolvido no item seguinte, *A Rádio-peão a serviço da organização*. Vários dos autores aqui estudados chegam a sugerir, ou mesmo incentivar, o uso da Rádio-peão para repasse de informações de interesse da empresa, manipulando esse meio natural de comunicação e inter-relacionamento entre os funcionários. E este uso indevido da Rádio-peão aconteceria motivado pelas suas próprias características de credibilidade, agilidade e flexibilidade, verificadas por Davis, Champion, Dahle e Sykes, que são características que qualquer meio formal (ou melhor, qualquer meio de comunicação) precisa e gostaria de ter.

Um último ponto a salientar seria referente às disfunções da comunicação informal, destacadas como o repasse de informação incorreta ou que se modifica através da cadeia (ou rede) de comunicação e o vazamento de informações confidenciais da empresa que deveriam ficar restritas aos altos cargos de chefia. Vale notar que estas duas “disfunções” surgem da própria ineficácia e mesmo da falta de uma comunicação formal democrática, já que as pessoas especulam quando não sabem de uma informação por inteiro. Afinal, conforme lembram Allport e Postman (1953), a importância de um fato para um grupo social e a ambigüidade nas informações referentes a esse fato são as condições básicas necessárias para surgimento dos rumores e para que estes se alastrem.

Certamente que este artigo não é, e nem pretendia ser, o ponto inicial ou final de uma questão tão ampla e envolvente. É uma tentativa de fomentar discussões e reflexões, tanto no meio Acadêmico quanto no Empresarial, de como conquistar uma

comunicação organizacional mais democrática, dialógica, participativa e, no dizer de Paulo Freire, libertadora.

A Rádio-peão é exatamente isso: nasce das inter-relações cotidianas, aumenta quando há alguma dúvida no ar, está aberta para a participação de todos, é multipartidária. Em suma, citando ainda Paulo Freire (1994), em sua “Pedagogia do oprimido”:

Mas, se dizer a palavra verdadeira, que é trabalho, que é práxis, é transformar o mundo, dizer a palavra não é privilégio de alguns homens, mas direito de todos os homens. Precisamente por isto, ninguém pode dizer a palavra verdadeira sozinho, ou dizê-la *para* os outros, num ato de prescrição, com o qual rouba a palavra aos demais. (p.43)

## Referências

ALLPORT, Gordon W. e POSTMAN, Leo. **Psicologia del Rumor**. Buenos Aires: Editorial Psique, 1953.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais** – Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIS, Keith. Methods for Studying Informal Communication. In: **Journal of Communication**. Vol. 28, nº1. Winter 1978. p. 112-116.

DAVIS, Keith. Management Communication and the grapevine In: Ferguson, Sherry D. and Ferguson, Stewart (edit). **Organizational Communication**. New Brunswick (USA): Transaction Publishers, 1988. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=unK98U6dmJsC&dq=%E2%80%9CManagement+Communication+and+the+Grapevine%22+keith+davis&output=html&source=gbs\\_summary\\_s&cad=0](http://books.google.com.br/books?id=unK98U6dmJsC&dq=%E2%80%9CManagement+Communication+and+the+Grapevine%22+keith+davis&output=html&source=gbs_summary_s&cad=0)>. Acesso em: 12 mar. 2008

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

GENRO FILHO, Adelmo. **O segredo da pirâmide** - para uma teoria marxista do jornalismo. Porto Alegre, Tchê, 1987 Disponível em <<http://www.adelmo.com.br/index3.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2008

GUARALDO, Tamara de Souza B. **Aspectos da pesquisa norte-americana em comunicação** - Primeira metade do Século XX. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/guaraldo-tamara-aspectos-da-pesquisa.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2008

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida K. Auditoria da Comunicação Organizacional. In: DUARTE, Jorge e Barros, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LASSWELL, Harold D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977. p. 105-117

MATTELART, Armand e MATTELART Michelle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

McCORMICK, Ernest J. e TIFFIN, Joseph. **Psicologia Industrial**. Vol. 2. São Paulo: EPU, 1977.

MERTON, R.K. e LAZARFELD, P.F. Comunicação de massa, gosto popular e a organização da ação social. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977. p. 230-253

MUÑOZ, Blanca. **Cultura e Comunicación** – Introducción a las teorías contemporáneas. Barcelona: Barcanova, 1989

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.