

# Fluxos de Informação e Relações de Poder nos laboratórios Experimentais do Curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale

Valéria Deluca Soares<sup>1</sup>

## RESUMO

Os fluxos informacionais carecem de eficiência, pois a informação pode ser entendida como o elo entre a ação organizacional e a comunicação, sendo estas bases do processo comunicacional. O poder está presente nestes fluxos, depende da informação para manter-se sob o domínio de quem está no comando. Logo, é sutil o limite entre o sentido da comunicação e o exercício de poder. O artigo visa verificar fenômenos e aspectos que compõem os fluxos de informação e as relações de poder que se estabelecem nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale.

Palavras-chave: Comunicação; Informação; Laboratórios Experimentais; Poder.

## ABSTRACT

The informacionais flows lack of efficiency, therefore the information can be understood as the link between the organizational action and the communication, configuring itself in the bases of the communicational process. The power is present in these flows, depending on the information to remain itself under the domain of who it is in the command. This article aims to verify the phenomena and the aspects that compose the information's flows and the power's relations that if they establish in the experimental laboratories of the Mass Communication's course of the Centro Universitário Feevale.

Keywords: Communication. Information. Experimental Laboratories. Power.

## 1. A CONTEXTUALIZAÇÃO

O processo comunicacional, a fluidez no fluxo informacional e a mediação do poder se tornam relevantes e indispensáveis ferramentas na busca da compreensão mútua entre indivíduos e organizações e, conseqüentemente, corroboram para o alcance das metas estabelecidas.

A informação torna-se o conector entre estes sujeitos e os objetivos e públicos da organização. Se o processo de comunicação e o fluxo informacional são eficientes, o entendimento é alcançado e os conflitos reduzidos, sendo as metas cumpridas mais facilmente. A informação passa, então, a ser base dos processos comunicacionais que se estabelecem na sociedade. Mas este sistema se torna mais complexo quando são observadas as relações de poder que se impõem no trâmite da informação, durante a comunicação entre as partes envolvidas. Aquele que detém a mensagem tem o poder, permeia as ações mais rotineiras e acaba influenciando na tomada de decisões.

Alinhavados pela informação, os processos comunicacionais e as relações de poder, que acontecem entre os indivíduos organizacionais, se permeiam. Controlar a comunicação e dominar a informação são formas de exercer poder e, conseqüentemente, o poder é praticado quando há o domínio da comunicação entre os agentes e dos caminhos percorridos pelas mensagens.

Pesquisar os fluxos informacionais nos laboratórios experimentais de um Curso de Comunicação Social torna-se um interessante recorte, pois a universidade é o local onde o conhecimento teórico, aliado à prática, é condição *sine qua non* para a formação dos futuros profissionais. Assim, os

\*Artigo oriundo da Dissertação apresentada, em março/2004, ao Curso de Pós-Graduação da Famecos/PUCRS, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Comunicação Social, orientada pela Profa. Dra. Cláudia Moura. Título: Fluxos de Informação X Relações de Poder: Uma análise nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale.

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestre em Comunicação Social, pela PUCRS. Professora e pesquisadora do Centro Universitário Feevale Novo Hamburgo RS/Brasil. Ministra aulas nos cursos de Comunicação Social, nas habilitações Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda; e Administração de Empresas Gestão da Produção. Coordenadora do laboratório experimental de prática televisiva do curso de Comunicação Social. (valeriadeluca@hotmail.com)

laboratórios são espécies de incubadoras que carecem associar teoria e prática. Nas atividades diárias dos laboratórios são aplicados os conhecimentos das aulas, freqüentes e indispensáveis no mercado que os espera.

Os laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale<sup>2</sup> são núcleos, com responsabilidades específicas, vinculados à coordenação do curso. Cada um possui professores-coordenadores<sup>4</sup>, funcionários e estagiários. Essa condição, de ambiente teórico-prático, torna estes espaços um recorte rico, onde a pesquisa, com base em conceitos científicos, é capaz de investigar. Tal procedimento pode apontar caminhos para um melhor entendimento daqueles responsáveis pela transmissão de conhecimentos (professores e coordenadores), dos que recebem estes ensinamentos (alunos) e dos que escolheram o ambiente acadêmico para realizar suas atividades profissionais (funcionários).

## 2. O CASO: OS LABORATÓRIOS EXPERIMENTAIS DE COMUNICAÇÃO DA FEEVALE

Os laboratórios experimentais de Comunicação Social são assim divididos: Fotografia, Produção Radiofônica, Produção Televisiva e a Agência Experimental de Comunicação Social Ageom, esta, por sua vez, é constituída pelos Núcleos de Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Relações Públicas e Web. Nestes ambientes, os alunos, com o auxílio técnico dos funcionários e orientação pedagógica dos professores, são os responsáveis pelas atividades desenvolvidas, o que lhes propicia vivenciar simulações do mercado de trabalho, com a oportunidade de experimentar novas linguagens, com criatividade e liberdade de expressão.

Para verificar como se processam os fluxos informacionais e as relações de poder que se estabelecem nos laboratórios, foram entrevistados os professores-coordenadores responsáveis por estes espaços, em um total de oito. Usou-se a técnica de entrevista por pautas, proposta por Gil (1999), para a

coleta dos dados. A opção por este tipo justifica-se por levar em consideração que os respondentes conhecem a estrutura e o funcionamento dos laboratórios, possuindo condições de responder questões referentes ao tema investigado.

Tal escolha representa uma amostra não-probabilística, do tipo intencional, conforme Marconi e Lakatos (1999). Esta opção explica-se, pois o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população. Pressupõe-se que estas pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm propriedades. Pelo fato desta pesquisadora ser colega dos professores entrevistados<sup>5</sup>, optou-se em resguardar seus nomes e identificá-los por números, de um a oito.

A apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos têm como fio condutor a Análise de Conteúdo, de Pagès (1987), à luz da fundamentação teórica pesquisada e de duas categorias escolhidas: informação e poder. Como recomenda o autor, as entrevistas foram individuais e cada participante era informado dos objetivos da pesquisa. A pesquisadora utilizou-se de um roteiro<sup>6</sup> para conduzir a conversa, pouco interferiu, apenas apontou os aspectos de seu interesse para o estudo. As entrevistas aconteceram no decorrer do mês de outubro de 2003. Depois, foi feita a transcrição das conversas gravadas, que duraram em média uma hora.

Para a apresentação dos dados, as falas foram divididas em quatro temas: fluxos informacionais relações de poder fluxos informacionais e relações de poder relacionados fluxos informacionais e as relações de poder em ambientes de experimentação. Houve a necessidade, ainda, de subdividi-los em subtópicos, com o foco específico para as organizações em geral e para os laboratórios de Comunicação da Feevale. Para agilizar e otimizar o manuseio, os depoimentos foram impressos. Depois de agrupar as falas nas grandes categorias e suas subcategorias, montou-se para cada entrevista esquemas representativos, facilitando a

<sup>2</sup> É uma instituição de Ensino Superior, eminentemente comunitária, criada a partir da necessidade sentida pela sociedade regional em oferecer ensino superior à área de abrangência Vale dos Sinos, objetivando proporcionar cursos que atendam às demandas apresentadas pela comunidade. Em 22 de julho de 1999, a Feevale recebeu, do MEC, o *status* de Centro Universitário, atendendo, na época, cerca de 3.800 alunos. Hoje, possui mais de 15.000 alunos.

<sup>3</sup> O curso de Comunicação Social, no Centro Universitário Feevale, iniciou com a implantação da habilitação em Relações Públicas, no ano de 1970. A segunda habilitação foi Publicidade e Propaganda, em 1998, e o curso de Jornalismo foi o último a ser instituído, em 1999. Os três são reconhecidos pelo MEC. Os laboratórios atendem as três habilitações.

<sup>4</sup> Utiliza-se o termo professor(es)-coordenador(es) para definir os responsáveis pela coordenação dos Laboratórios de Comunicação Social da Feevale, visto que todos são, necessariamente, professores do curso de Comunicação Social.

<sup>5</sup> Esta pesquisadora, juntamente com outro professor, coordena o Laboratório de Prática Televisiva.

<sup>6</sup> Roteiro de entrevista para a condução da entrevista: O que você entende por relação de poder no ambiente de trabalho? O que você entende por fluxos informacionais no ambiente de trabalho? O poder pode ser mantido através dos fluxos informacionais? Os fluxos de informação afetam as relações de poder? Como se apresentam as relações de poder nos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale? Como se apresentam os fluxos informacionais nos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale em que você atua? E entre os Laboratórios? As relações de poder são mantidas através dos fluxos informacionais nos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale que você atua? Se sim de que forma? E entre os Laboratórios? Os fluxos de informação afetam as relações de poder nos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale que você atua? Se sim de que forma? E entre os Laboratórios?

visualização do todo, conforme sugere o autor. Tal prática facilitou a visualização e o entendimento dos dados.

A partir daí, iniciou-se a interpretação, onde foram identificadas e estabelecidas relações entre as idéias apresentadas, o suporte teórico e a proposta da pesquisa. Optou-se pela metodologia de Pagès (1987), pois esta oferece procedimentos acerca de investigações científicas em organizações, utilizando-se de técnicas de coleta, apresentação e análise de dados pertinentes aos fenômenos sociais.

### 3. A VERIFICAÇÃO I: OS FLUXOS INFORMACIONAIS

Bahia (1971) traz um pertinente conceito sobre informação: todo e qualquer comunicado ou notícia que tenha significado, idéia ou valor, sendo este transmitido por um canal, entre emissor e receptor. Simões (2001) destaca a informação como ativador e organizador das relações organizacionais, na busca da redução da incerteza, objetivando a compreensão entre as partes e a minimização dos conflitos, afastando a controvérsia. É o elo entre a ação e a comunicação, o meio pelo qual se processam trocas, em prol de objetivos preestabelecidos.

Esta condição é salientada na fala do entrevistado 6, que destaca a *"importância vital"* dos fluxos informacionais na organização. Se em algum momento eles não funcionam, acabam por comprometer o funcionamento da instituição como um todo, e não somente o processo de comunicabilidade. Necessitam, assim, serem bem geridos e reavaliados, por fazerem parte de um resultado maior.

Esta reavaliação pode ser entendida como uma prática para evitar a entropia, que gera a incerteza, propiciando uma situação caótica na transmissão dos dados. Littlejohn (1982), alicerçado na Teoria Técnica da Informação, destaca a necessidade da escolha exata de um canal de transmissão e de um grau afinado de redundância da mensagem, chamado de corretivo da informação por Pignatari (1970), a fim de evitar o ruído. Não pode ser desconsiderado o receptor, avaliando-se o que Epstein (1986) chama de tamanho da ignorância de quem a recebe.

O entrevistado 2 complementa a fala do entrevistado 6, e corrobora com as idéias dos autores citados, ao verificar que fluxo de informação é fluir, é a democracia da informação. Mas lamenta, por sua experiência, não observar isso na maioria das organizações, onde o fato da informação não transitar de forma adequada, acaba por gerar disputas entre as partes os conflitos.

Tal idéia permite chamar, novamente, Littlejohn (1982) com a Teoria da Informação sob olhar semântico,

quando afirma que a informação busca reduzir as incertezas, considerando o conhecimento humano, a interpretação e a compreensão da mensagem, gerando um processo que viabiliza a escolha, a liberdade de optar. Sobre o fluxo informacional citado, o entrevistado 5 levanta a questão da retroalimentação, que encontra aporte nas idéias de Lite (1997), avaliando a importância de ter o *feedback* dos que estão no processo comunicacional.

Cabe aqui lembrar pressupostos apresentados por Kreps (1995). Verifica que a comunicação é o canal primário de uma organização na busca pelo desenvolvimento, sendo a informação a variável deste processo de recolhimento, envio e interpretação de mensagens, com a responsabilidade de coordenar as atividades, estabelecendo a ordem. A comunicação, diz o autor, gera a possibilidade de compartilhar informações, proporcionando ferramentas para a cooperação e sistematização das ações, pois, quando os indivíduos se comunicam, estão criando significados, estabelecem trocas e respondem às mensagens. Logo, a informação é composta por dados processados a partir dos significados criados pelos sujeitos, como afirma Bahia (1971).

Quando o entrevistado 5 levanta a preocupação com o *feedback*, acaba, também, tratando de uma questão que se reflete na auto-estima dos envolvidos no processo. Isto significa que os sujeitos que se sentem excluídos do processo se consideram fora da rede de relações interdependentes proposta por Goldhaber (1991). Logo, a organização acaba por esquecer dos conselhos de Costa (1995) e Lite (1997), que encontram na informação e na comunicação aspectos estratégicos da gestão organizacional, desconsiderando a comunicação excelente trazida por Lindeborg (1994) e a Comunicação Integrada proposta por Kunsch (1999). Os níveis de satisfação no trabalho estão relacionados com a retroalimentação que os colaboradores recebem de seus superiores.

A participação apontada pelo entrevistado 5, lembrando os conceitos mencionados, vai ao encontro da fala do entrevistado 1, que contempla o compartilhar e o trocar informações, diferenciando do poder de retê-las. Estas idéias se incorporam ao pensar do entrevistado 4, que destaca a necessidade do fluxo informacional estar ligado à acessibilidade por todos.

O entrevistado 8 traz os fluxos informacionais como parte do processo comunicacional, complementando o entrevistado 5. Considera que, na maioria das organizações, tais fluxos são, basicamente, comunicação descendente e alerta para a maneira formal ou não que a informação é passada para os indivíduos organizacionais. A informalidade da comunicação, diz o entrevistado 5, pode gerar boatos e, conseqüentemente, conflitos, conceituados por Simões

(2001). Kreps (1995) oferece um interessante aporte teórico sobre os tipos de comunicação, os canais utilizados para o trânsito destas informações e a forma como são emitidas. Chama a atenção dos gestores organizacionais para a maneira como a informação vai tramitar entre os indivíduos e grupos.

Nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social da Feevale, notou-se que as percepções dos entrevistados sobre fluxos informacionais nas organizações são praticadas nos laboratórios que coordenam. A participação, a troca, a clareza e a eficácia dos meios usados são as bases do processo. A informalidade dos fluxos de informação é retratada nos depoimentos dos entrevistados 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8, ao contrário do entrevistado 4, onde é indicado um certo grau de formalidade. Também se observa que a informalidade vem, na maioria dos casos, acompanhada por características da essência humana: cumplicidade, motivação e participação.

A informação tramitando de forma circular, com a participação de todos, trazendo a questão das trocas, é o destaque da fala do entrevistado 1. Aponta que a falta de preocupação neste sentido pode trazer ruídos. A sistemática trazida é perseguida pelo entrevistado 7, considerando bom o fluxo de informação no laboratório que coordena. Uma questão interessante, contemplada nas entrevistas feitas, é a cumplicidade entre os integrantes do grupo e a informação.

Abre-se um parêntese para falar da comunicação horizontal apresentada por Kreps (1995), quando o assunto é a cumplicidade entre os pares. O autor não percebe dolo nesta ação, assim como o entrevistado 7, que considera “admirável” tais práticas. O autor citado diz que este tipo de comunicação facilita o acompanhamento das ações, pois os sujeitos criam relações interpessoais afetivas, através de contatos implícitos, corroborando para a solução de problemas e conflitos entre os mesmos. É o apoio mútuo que toma forma nas rotinas do dia-a-dia.

A comunicação ascendente, comentada por Kreps (1995), concede o aporte teórico para a questão prática dos laboratórios de Comunicação da Feevale, quando envolve a participação, a troca e a motivação. Ao dizer que é o tipo de comunicação que flui dos níveis inferiores para os superiores, está apontando uma forma de participação no processo comunicacional, onde a informação é a alma deste relacionamento. É o que chama de *feedback* primário, em que os gestores são alimentados com os retornos oferecidos pelos próprios subordinados. Assim, além de cumprir com a tarefa de manter a cúpula informada, gera-se o sentimento de participação, onde os sujeitos dos níveis mais baixos se sentem comprometidos com as questões pertinentes.

Ao contrário das outras falas, o entrevistado 4 aponta formalidades no fluxo informacional do núcleo que coordena. Existe um “ritual” a ser seguido na realização das tarefas. Mas, sua fala retrata que esta formalidade não se apresenta nos relacionamentos estabelecidos entre eles. Kreps (1995), neste sentido, diz que a comunicação formal e ascendente facilita o cumprimento das atividades propostas, de maneira mais eficaz, relacionando informação com o trabalho a ser feito, orientando os indivíduos a identificar e internalizar os objetivos e práticas propostos.

Por sua vez, o entrevistado 6 destaca a necessidade dos fluxos informacionais serem claros, simples e eficazes, surgindo basicamente da conversa. Ao se referir aos fluxos informacionais no laboratório que coordena, traz a questão da participação de todos no processo produtivo e comunicativo. É dada ao sujeito a possibilidade de contribuir, mesmo quando estiver ausente de determinada decisão. O entrevistado 6 ressalta, ainda, uma questão ligada ao desejo de se comunicar. Porém, salienta que, quando necessária, a formalidade é utilizada nos processos do laboratório.

O entrevistado 2 encontra a despreocupação com relação à informação no laboratório que coordena, assim como acontece nas organizações como um todo. Mas, destaca que no ambiente experimental isto é normal, não significando que seja desejável. Vai depender do coordenador alertar os acadêmicos para a relevância da responsabilidade com a informação. Observa-se que, independente dos canais serem formais ou informais, e a comunicação se caracterizar como ascendente, descendente ou horizontal, é relevante de fato a percepção e a análise da qualidade da informação no processo comunicacional e sua função dentro da organização.

Com referência aos fluxos informacionais entre os laboratórios experimentais de Comunicação, os entrevistados foram unânimes em dizer que ainda deixam a desejar, necessitando de uma otimização. O entrevistado 2 critica tal situação e aponta que as alternativas utilizadas até o momento não foram eficientes. O entrevistado 7, por sua vez, salienta que é preciso sistematizar, criar um canal oficial e formal, principalmente quando se refere ao compartilhamento de pautas entre os laboratórios. Traz, ainda, uma questão também contemplada pelo entrevistado 3, que é a retenção da informação, mesmo sem dolo nesta ação. O entrevistado 1 destaca que a circulação da informação se restringe internamente ao laboratório, mas aponta que uma melhora traz mais agilidade na produção e entrosamento entre as equipes.

O entrevistado 8 faz duas observações pertinentes sobre os fluxos informacionais entre os laboratórios. Considera que, por um lado, é

interessante a autonomia interna dos núcleos; por outro, alega que a jovialidade dos grupos pode ser uma das causas desta falta de comunicação entre eles. O entrevistado 4 sugere um caminho que pode ser percorrido para amenizar tal nível de desentrosamento, com o estabelecimento de sistemas de informação para estabelecer um fluxo, uma capacitação, o que para ele configura uma questão de administração de comunicação.

Assim, com o exposto, pode-se considerar que algumas características retratam a fala dos entrevistados no que se refere aos fluxos informacionais nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação da Feevale: acessibilidade, participação, simplicidade, clareza, eficiência, circularidade e fluidez, objetivando a comunicação entre os

integrantes do processo.

A informalidade nos fluxos informacionais se faz presente na maioria dos laboratórios, sendo a formalidade acionada quando necessário. No que tange ao trâmite da informação entre os laboratórios experimentais de Comunicação, a situação é mencionada como precarizada, necessitando de uma otimização. Mas, percebe-se uma intenção por parte dos professores entrevistados de que isso aconteça de fato. A tabela 1 Fluxos de Informações para os professores-coordenadores dos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale e a Figura 1 Fluxos de Informação apresenta tais questões mencionadas pelos entrevistados.

Tabela 1: Fluxos de Informações para os professores-coordenadores dos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale (\*)

<b>Referenciais sobre Fluxos de Informação</b>	<b>Entrevistado</b>
Ativo e informal, mas formal quando é preciso. Os fluxos se mantêm através de conversas diárias.	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8
Não são mantidas trocas de informação entre os laboratórios experimentais de comunicação.	1, 2, 3, 4, 5, 6
Há descaso com as informações nos ambientes organizacionais.	2
Gera conhecimento.	3, 8
Faltam ferramentas para potencializar o fluxo de informações entre os laboratórios de Comunicação. Necessita de um canal em comum para otimizar o trabalho em conjunto.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Todos devem ter acesso à informação.	4, 5
A informação é vital para a organização.	6, 7, 8

\* Elaborada a partir das respostas dos professores-coordenadores dos laboratórios experimentais de Comunicação a esta pesquisadora.

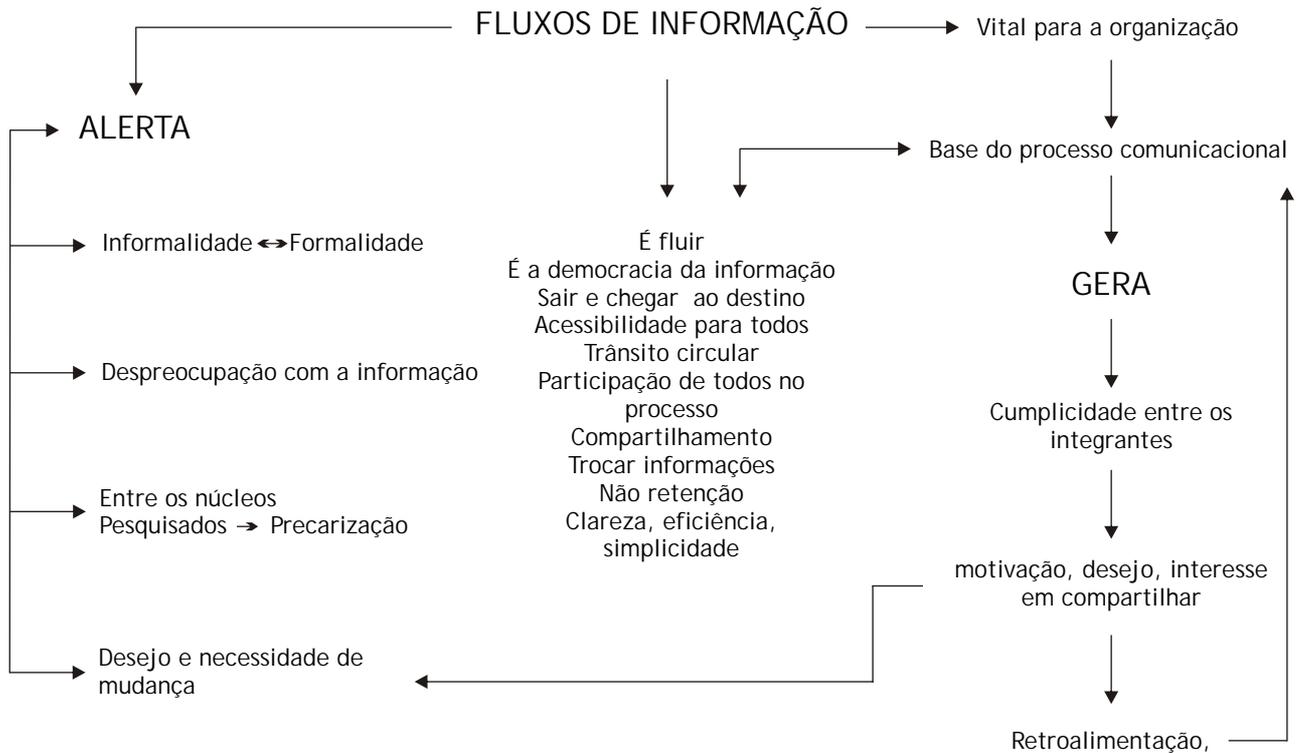


Figura 1 - Fluxos de Informação

#### 4. A VERIFICAÇÃO II: AS RELAÇÕES DE PODER

Ball (1987) salienta que as organizações são caracterizadas pelas diferentes percepções dos sujeitos sobre aquilo que podem, devem ou deveriam fazer, quando se relacionam com os pares ou superiores, nas mais variadas situações do dia-a-dia. Tal pressuposto corrobora com a idéia de Pagès (1987), ao afirmar que o poder está em todos os lugares, pois perpassa desde as relações de produção até chegar ao inconsciente humano. Esta idéia é considerada como algo natural, sendo também lembrada pelos entrevistados 7 e 8. *"Não existe uma pessoa que tem o poder, não, ninguém tem o poder na mão"*, afirma o entrevistado 7, ao observar que o poder está circulando em todos os ambientes, acompanhado de uma resistência, pois existe a possibilidade de as pessoas se organizarem e se articularem, lutando por seus interesses.

Neste processo de iminência constante do conflito, cabe lembrar algumas considerações de Ball (1987), que fala da influência e da oposição no sistema organizacional. Lembra que a influência está ligada à exploração de qualquer relação, de forma sutil, com a habilidade de interferir na opinião alheia ou na tomada de decisões, com palavras e ações. Por outro lado, a oposição retrata a falta de relacionamentos, o choque,

o desafio ao poder formal. Caracteriza o conflito e a disputa, e até mesmo a controvérsia de Simões (1995).

Galbraith (1986), por sua vez, justifica a resistência como alternativa para que o poder de alguém ou de alguma organização não seja expandido indefinidamente. O entrevistado 8 considera que o fato de existirem situações onde uns desejam impor seus interesses sobre outros, o que é considerado natural à condição humana, torna as relações de poder nem sempre harmônicas. Acaba trazendo à discussão a legitimidade e os conflitos.

A observação de Kreps (1995) de que os indivíduos não conseguem agir sozinhos nas organizações, e que são as atividades inter-relacionadas que geram conseqüências para a vida organizacional, complementam as idéias de Pagès (1987), Ball (1987) e Galbraith (1986), pois se baseiam no cumprimento das necessidades dos integrantes destas relações. É o que Kreps (1995) chama de *La norma de reciprocidad*, a interdependência das relações interpessoais, visto que qualquer desalinhamento nestas conexões pode gerar decepções, ocasionando conflitos. Estas idéias estão imbricadas nas colocações do entrevistado 4 sobre relações de poder no ambiente organizacional, onde as

peças se agrupam conforme seus objetivos, e podem afastar-se quando as metas deixam de ser as mesmas, formando o que ele acredita ser anéis de interesses.

As idéias do entrevistado 8 complementam tal posicionamento, ao lembrar que nos grupos existe um líder ou alguns líderes, podendo haver disputas de poder, lembradas, também, pelo entrevistado 2. Kreps (1995) pondera que a liderança é uma das regras mais complexas da vida organizacional, pois está atrelada às atividades grupais, através da comunicação, onde a informação e o *feedback* são essenciais na tomada de decisões. Ball (1987) diz que cabe ao gestor buscar e manter o controle, para conquistar a ordem e a adesão dos participantes.

Neste momento, torna-se proveitoso olhar para os conceitos de Simões (1995) sobre conflito, compreensão mútua e tomada de decisões. Administrar conflitos é buscar a aglutinação de interesses, utilizando ferramentas de integração ou coerção, para evitar-se a controvérsia. Alcançar a compreensão mútua é vivenciar um processo dialético de interesses e experiências dos sujeitos, a fim de obter uma nova situação; logo, é pertinente lembrar que, para o autor, a informação é o elemento responsável por avivar este processo, que inclui a comunicação. O entrevistado 6 reforça a preocupação de Simões (1995), ao afirmar que as relações de poder se estabelecem em determinados âmbitos, com base em orientações, observações, diretrizes dadas por algumas instâncias, associadas com os níveis de participação de cada integrante desse processo, considerando-se a bagagem de todos envolvidos.

Os entrevistados 4, 7 e 8 trouxeram à discussão a questão da legitimidade. O entrevistado 4 vê o alcance da legitimidade através da transparência das ações e no sucesso das sugestões oferecidas. Os entrevistados 7 e 8 a consideram relevante nas relações de poder. A legitimidade traz ainda outras questões, como a coerção e a imposição, lembradas pelo entrevistado 1, que as considera posturas que andam juntas com o poder, sendo pertinente aos gestores administrarem tal situação de maneira equilibrada, distribuindo a responsabilidade para o grupo. Salienta que esse poder não pode acontecer de maneira negativa e autoritariamente imposta.

Quando os entrevistados 4, 7 e 8 tratam da legitimidade, retoma-se a questão da liderança e a personalidade, fontes de poder para Galbraith (1986). O autor ressalta que a verdadeira medida do poder de um líder está na capacidade de persuadir os que estão à sua volta, fazendo-os seguir suas propostas. Tal fonte de poder liga-se, então, ao poder condicionado, subjetivo, que é exercido quando há mudança de crença ou convicção. A coerção e imposição, lembradas e abortadas das relações de poder pelo entrevistado 1,

ficam próximas do que Galbraith (1986) chama de poder condigno, onde a submissão é obtida com a determinação das preferências de um em detrimento do restante do grupo, com punição para quem não acatar. Logo, justifica-se a aversão do entrevistado 1 para esta questão ao defender a participação de todos nos processos.

Com base nesta participação, o entrevistado 1 destaca que o poder se dá de forma diluída, sendo praticado por alguém que de alguma maneira exerce a coordenação. Esta condução do processo caracteriza-se como amena, branda, contando com a participação de toda a equipe. Pode-se, assim, aplicar o conceito de poder compensatório de Galbraith (1986), que utiliza recompensas positivas, proporcionando algo de valor ao indivíduo que se submete a determinado sistema. O incentivo passa a ser determinante neste processo. Na realidade pesquisada, fala-se de participação, aquisição de conhecimento, liberdade de expressão, chance de errar ou acertar.

O entrevistado 2, diferentemente dos entrevistados 1 e 6, afirma que as relações de poder são embates que se dão entre as hierarquias e também entre os setores. Assim, observa a comunicação como uma relação desta natureza. Pondera que a questão da tecnologia na organização e o acesso à liberação de determinadas informações são relações de poder. Uma terceira opinião surge entre os entrevistados. O entrevistado 3 diz que relações de poder configuram-se em uma hierarquia com várias atividades a serem realizadas, com um responsável por gerenciar estas relações. Tal conceito distancia-se dos entrevistados 1 e 6, mas se aproxima do 2.

Kreps (1995) traz uma importante questão que aprofunda o diálogo entre as falas dos entrevistados 2 e 3: a comunicação e a informação, pois, se configuram no elo entre as metas da organização e o desempenho dos sujeitos. Aponta a necessidade do desenvolvimento de relações de comunicação entre os envolvidos, a fim de produzir a cooperação durante a realização das atividades. A partir destas relações de comunicação, o autor observa o surgimento de normas, condutas que informam os limites que o comportamento de cada um pode chegar.

O entrevistado 4 ratifica as observações de Kreps (1995), ponderando as questões trazidas pelos entrevistados 1, 2, 3 e 6, ao conceituar relações de poder como uma questão hierárquica de cargos, associada a uma questão "*mais ténue*", de relacionamentos entre as pessoas. Mas para isso é relevante considerar o histórico de cada um, o tempo que essas pessoas se conhecem e como são seus relacionamentos extraprofissionais, que acabam influenciando diretamente nessas relações de poder no trabalho. Justificam-se, então, as normas e regras de

Kreps (1995), pois são modelos oriundos dos comprometimentos dos indivíduos nos sistemas sociais.

Ao se fazer referências às falas dos entrevistados 1, 5 e 6, destaca-se Ball (1987). O autor lembra que o estilo de liderança de um gestor é fator determinante para a ação conjunta, para a participação de todos envolvidos. Destaca, ainda, que o poder resulta de um desejo e da execução e ação conjunta, corroborando com as idéias do entrevistado 6. Kreps (1995) reforça a preocupação com a motivação, pois ela gera esforços concentrados na meta proposta, observando a relevância de incentivos extrínsecos e intrínsecos.

A visão de relações de poder nas organizações, para o entrevistado 5, assemelha-se aos entrevistados 3 e 4, ao dizer que são uma estrutura hierárquica, mas traz um diferencial ao apontar as trocas que se estabelecem neste processo, aproximando-se da idéia de participação defendida pelos entrevistados 1 e 6.

O entrevistado 6 aponta que as relações de poder nas organizações não podem desconsiderar as diferentes experiências pessoais dos envolvidos, o acúmulo individual, e as possibilidades e limitações de cada um e o papel desempenhado por cada integrante das hierarquias institucionais.

A personalidade de cada um, então, acaba influenciando a forma de coordenar de um líder. O entrevistado 1 deixa claro esta posição, quando diz que o gestor necessita saber como obter o poder sem deixar que este *“suba à cabeça”*, impondo-o e tornando-o negativo e improdutivo. Ao passo que, se ele compreende o poder como um processo onde a equipe se insere no trabalho a ser executado, então a ação deixa de ser dominante e passa a ser diluída com a divisão das responsabilidades para todos.

Neste sentido, surge a clarificação dos papéis no processo de relação de poder. O entrevistado 6 diz que quanto mais o integrante do processo souber do seu grau de participação, do seu nível de responsabilidade e do que representa a sua participação no conjunto da instituição, maior vai ser a eficácia e a eficiência do funcionamento desse mecanismo institucional. Esta clarificação dos papéis será responsável pela legitimidade do poder de quem faz a gestão do processo organizacional. Em termos de atribuições, o entrevistado 5 verifica que todos têm direitos e deveres no processo organizacional. Diz ser uma incoerência, mas quem está no poder tem mais responsabilidades, porque não tem somente os deveres, precisando preocupar-se em manter os dos outros para se chegar a um objetivo comum.

Por sua vez, o entrevistado 5 traz uma observação sobre a importância dos coordenados no processo de relação de poder: *“... eles são os olhos do*

*sensor do poder, ele reflete o que está acontecendo, tem que ter responsabilidade e sensibilidade de ver o que está acontecendo, saber como contornar e levar à sua instância superior o que está acontecendo”*. Pondera que tal atitude está relacionada à clarificação dos papéis participantes do processo organizacional.

A idéia de espaço aberto para construção e participação, apoiadas no respeito mútuo, marca as relações de poder nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social, do Centro Universitário Feevale. Estas características permearam as falas dos professores-coordenadores consultados. Assim, como nas referências aos fluxos informacionais, a fala dos entrevistados, sobre as relações de poder no âmbito geral das organizações, aplica-se, coerentemente, para o particular, nos laboratórios por eles administrados.

Apoiando-se na tipologia de Ball (1987) sobre estilos de liderança, pode-se dizer que o interpessoal aliado ao político antagonista predomina nas relações da realidade pesquisada. O estilo interpessoal é marcado pela integração e o contato frente a frente, com significativa informalidade. Cria-se um sentimento de obrigação mútua entre o coordenador e coordenados, o que o autor considera pactos de lealdade há proximidade, em troca da execução de um bom trabalho, caracterizando, ainda, o poder compensatório trazido por Galbraith (1996). O político antagonico pode ser visualizado, é aberto e legítimo, baseando-se na conversação, no debate frente aos interesses e ideologias rivais. O coordenador é um mediador que conduz o processo.

O entrevistado 1 ressalta que nos laboratórios, sob sua coordenação, há uma preocupação de compreender o papel de cada participante da equipe, mantendo uma relação de respeito às pessoas e suas vivências. O entrevistado 7 destaca a construção com base na discussão, buscando um trabalho com características pedagógicas, sem imposições de qualquer natureza, sendo imprescindível *“... manter uma seriedade, um padrão de qualidade mínimo”*. Para tanto, a responsabilidade volta a permear as falas dos sondados.

O trabalho em conjunto, em parceria, é apontado pelos entrevistados 2, 6 e 7, retratando as relações de poder no laboratório. Sobre a coordenação, o entrevistado 5 diz que a troca de experiências é constante na busca de um só objetivo, desde que mantidos os limites do respeito. Mais uma vez o poder antagonico proposto por Ball (1987) aparece nas falas dos entrevistados, visto que a questão ideológica se faz presente, com a discussão do *“quê”* e do *“por que”* e não do *“como”*. Ao coordenador cabe mediar o processo, instigando a participação. A clarificação dos papéis, trazida pelos entrevistados 1 e 5, está presente para o entrevistado 2, que destaca as relações de poder

no laboratório, de sua responsabilidade, como boas, graças ao estabelecimento dos compromissos que cada um tem a desenvolver.

Um pertinente aspecto trazido pelos entrevistados 3 e 7 diz respeito ao conhecimento que as equipes adquirem e acumulam no desenvolvimento das atividades, o que lhes confere poder. Quando Galbraith (1986) fala da propriedade como fonte de poder, relaciona-a diretamente com o poder compensatório. Neste caso levantado pelos entrevistados 3 e 7, pode-se estabelecer uma relação entre a propriedade e a compensação com o conhecimento adquirido pelos alunos nos laboratórios de Comunicação da Feevale. Os recursos financeiros são substituídos pelo conhecimento, conferindo ao possuidor a autoridade, a firmeza de propósito, como diz o autor. Ao mesmo tempo, não é possível desconsiderar a organização como fonte de poder neste processo entre relações de poder e conhecimento. Os sujeitos acabam por se submeter às normas dos laboratórios, buscando uma meta comum o conhecimento, o saber.

Entre os laboratórios, as relações de poder, conforme os entrevistados, acontecem de forma respeitosa, ficando explícito que cada professor-coordenador tem autonomia no núcleo de sua responsabilidade. Os entrevistados 8 e 1 aproximam-se ao ressaltar que cada laboratório tem seu poder, sua importância, suas especificidades, atuando com autonomia. Mas, o entrevistado 8 destaca que o envolvimento é fundamental para a execução do seu trabalho. Esta interação e o equilíbrio nas relações de

poder entre os laboratórios, para a realização de um trabalho conjunto, fica evidente na fala do entrevistado 4, mas ele aponta um excesso de cuidado no trato entre os coordenadores, considerando-o prejudicial em determinados momentos.

A fala do entrevistado 6 pode resumir os anseios dos professores-coordenadores consultados, ao afirmar que "...temos muito caminho para crescer em relação a esse processo de relacionamento entre os laboratórios, nós percebemos que nós temos uma forma de trabalhar e produzir e observamos, mais ou menos, os outros laboratórios encontrando a sua maneira. Se nós conseguirmos, e é um desejo que nós temos, criar um maior fluxo de comunicação entre os laboratórios, inclusive que alguns já podem estar utilizando, para melhorar o trabalho individual e ao mesmo tempo, como núcleos, ter uma produção que possa ter ainda maior significado. Ainda temos um caminho a fazer". Fica claro o desejo de aprimorar e otimizar as relações entre os laboratórios, objetivando o desenvolvimento dos processos que ali ocorrem.

Verificou-se, na realidade pesquisada, que as relações de poder nas organizações estão, basicamente, relacionadas com três aspectos: a participação, as trocas e os jogos de disputa que acontecem dentro de uma hierarquia ascendente, mas horizontal em alguns momentos, permeando todos os ambientes. A tabela 2 Relações de Poder para os professores-coordenadores dos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale e a Figura 2 Relações de Poder representam tais colocações.

Tabela 2: Relações de Poder para os professores-coordenadores dos Laboratórios Experimentais de Comunicação da Feevale (9)

Referenciais sobre Relações de Poder	Entrevistado
A clarificação de papéis gera bons relacionamentos e alcance das metas propostas com mais facilidade.	1, 2, 6, 7, 8
Na há disputas entre os laboratórios. Relações de respeito. Relações amenas.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8
São jogos de poder. É uma questão de visibilidade.	2
Diferenças técnicas entre os laboratórios geram disputas pontuais, mas com ambiente saudável.	2
Há uma hierarquia dentro de cada laboratório.	3, 4, 5
Destaque para a participação e co-responsabilidade nos processos	1, 6, 7, 8
O poder permeia os ambientes. Há legitimidade nas relações.	4, 5, 7, 8

\* Elaborada a partir das respostas dos professores-coordenadores dos laboratórios experimentais de Comunicação a esta pesquisadora.

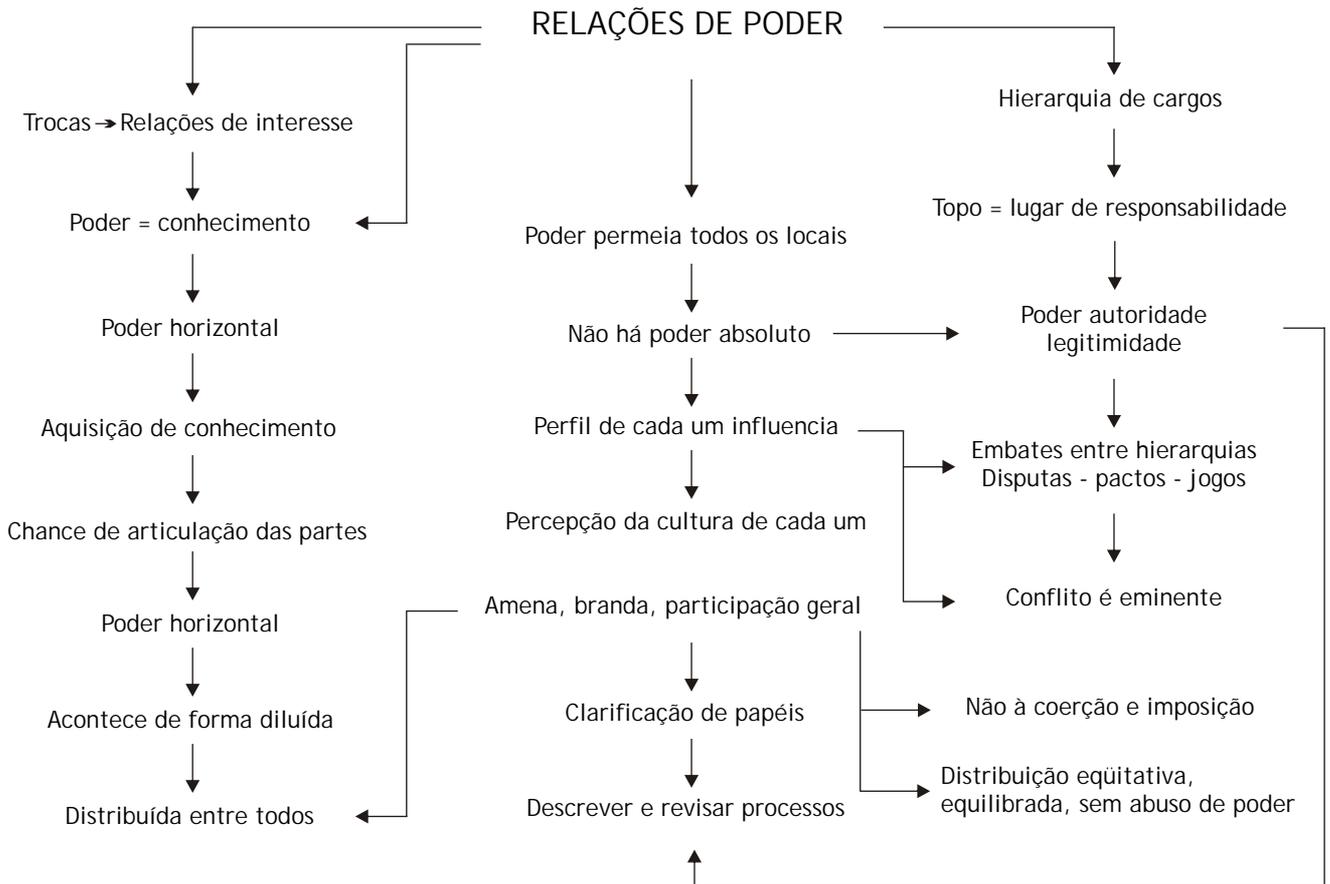


Figura 2 - Relações de Poder

## 5. PODER E INFORMAÇÃO: JOGO EMPATADO

Com base nas respostas obtidas durante as entrevistas com os professores-coordenadores, cabe lembrar Simões (2001) que diz ser tênue e sutil o limite entre os significados de comunicação e de exercício de poder, apontando a impossibilidade de identificá-los e separá-los um do outro. A fala do entrevistado 5 estabelece uma relação entre os fluxos informacionais e as relações de poder, considerando que *"... a informação influencia no poder e o poder faz a informação. Eles se equilibram num processo, na comunicação ideal"*. Um desequilíbrio nesta balança pode interromper o fluxo informacional ou fazer com que ele deixe de existir. Um dos ruídos deste desnivelamento é o que o entrevistado 5 chama de *"rádio corredor"*. *"... ninguém sabe o que realmente acontece"*. Pondera que a informação é o bem mais importante nos dias atuais, concluindo que *"... você tendo a informação, você tem poder. E você com poder, você gera a informação"*.

O entrevistado 6 aproxima-se do entrevistado 5

e não estabelece uma ordem de importância entre relações de poder e fluxos informacionais nos ambientes organizacionais. Diz que um está relacionado ao outro. Pondera que há poder dos dois lados, tanto o poder estabelecido, quanto o poder que se gera através da comunicação e do domínio da informação. Contudo, alerta para a possibilidade de existir, dentro dos processos organizacionais, o desejo de domínio e poder através da posse da informação. Para ele, isto tende a ser um *"elemento nefasto"*, podendo implodir a estruturação institucional.

A figura do gestor do tipo interpessoal e político antagônico, apresentado por Ball (1987), se identifica com a fala do entrevistado 6. A socialização e democratização da informação, com o uso do diálogo, são ingredientes de uma receita para afastar a ideia de domínio total por parte de apenas um integrante do grupo. O entrevistado 1, também, não desconecta fluxos de informação das relações de poder. Acredita que o poder pode ser mantido através da informação, mas, coerente com sua fala, observa que este poder transforma-se em responsabilidade, deixando de ser uma questão de termo para tornar-se exercício. Mas,

não deixa de considerar que os fluxos de informação afetam tal relação coletiva. *La norma de reciprocidad*, de Krepes (1995), também acompanha este raciocínio.

O entrevistado 8 estabelece uma relação entre poder e informação ao chamar de *“uma via de duas mãos...”*, concordando com a conhecida frase *“quem tem informação tem poder”*. A preocupação do entrevistado 8 refere-se à utilização dos dados, de como são codificados e transmitidos. Cabe lembrar Epstein (1986), que toma posse dos princípios da Gestalt para melhor compreender a informação. O entrevistado 3 avalia como pertinente os professores-coordenadores dos núcleos estarem inteirados das questões relacionadas ao trabalho.

O entrevistado 4, em sua fala, traz traços dos entrevistados 3 e 8, e considera que o poder não é mantido pela informação, pois nos ambientes acadêmicos ela circula constantemente, mas observa que a informação influencia o poder, pois *“... alguém que tem poder ou um cargo hierarquicamente superior vai querer ter todas as informações possíveis para se manter atualizado, para sentir que ele não está perdendo o poder, não é a busca do poder, é não perdê-lo”*. O entrevistado 2 prefere afirmar que ocorre um jogo de poder pela informação e destaca, novamente, o descaso com a informação, não havendo uma avaliação do que é necessário para o fluxo de trabalho, e propõe uma otimização desta relação.

## 6. INTERPRETAÇÕES, RESPOSTAS E... NOVAS PERGUNTAS

Torna-se visível, nas falas dos entrevistados, a indissociabilidade entre relações de poder e fluxos informacionais, sendo esta comparada inclusive com uma balança, que não pode pender para um dos lados, mantendo-se equilibrada, onde um complementa o outro. Logo, surge a sugestão de estreitamento nas interações entre os laboratórios, objetivando, assim, um trânsito de mensagens mais eficiente entre eles, o que, possivelmente, poderá aprimorar a realização das atividades internas dos núcleos, como consequência.

Sugere-se, então, o olhar de Simões (2001), com a proposta da Teoria da Gestão Política, com base na Micropolítica, que, através do processo e do programa, estabelecer-se-ia diretrizes para aperfeiçoar os fluxos informacionais e aprimorar o relacionamento entre os laboratórios e, conseqüentemente, as relações e fluxos internos. Neste estudo, aponta-se o uso de um programa, baseado nas quatro operações diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação -, com vistas ao aprimoramento das relações de poder e dos fluxos informacionais entre os laboratórios, e até mesmo dentro de cada um dos núcleos pesquisados.

Para tanto, o autor destaca a importância do *know how* de profissionais que estabeleçam a relação

entre a ciência e a pesquisa, puras e aplicadas. Destaca-se que o quadro docente do curso de Comunicação Social, provavelmente, é um dos locais mais apropriados para encontrar tais profissionais, o que facilita o encaminhamento da iniciativa. As ações decorrentes devem estar alicerçadas na ética e na estética, com o uso da informação, que estabelece a ponte entre o fazer e o comunicar, reduzindo incertezas e alcançando o objetivo a que se propõem.

Tal proposta não esgota as possibilidades, não responde a todas as perguntas; muito pelo contrário, é brecha para novos impasses e questionamentos, pois o roteiro proposto por Simões (2001) não se finda com a implementação destas ações. São necessárias, então, uma avaliação e gerenciamento constantes, capazes de identificar novos fenômenos organizacionais, pois estes ambientes são povoados de seres humanos, com naturezas intrínsecas, muitas ainda não desvendadas.

A disputa pelo poder, o desejo de impor a vontade própria sobre a do próximo é infundável, está na lista das características do homem. Logo, novas perguntas surgirão, desejos nascerão. Então, a teoria justifica-se, pois vem com a tarefa de oferecer aporte para a busca de novas soluções, mesmo que sejam parciais ou que tenham data de validade. Tal pesquisa não teve a ousadia de esgotar as discussões sobre informação *versus* poder. Pode ser considerada como uma contribuição, no sentido de levar este debate para dentro dos laboratórios experimentais de Comunicação Social, por serem espaços abertos ao acerto e ao erro, configurando-se em oportunidades para formar não apenas profissionais da Comunicação, mas sujeitos críticos e conscientes do valor real da informação nas relações do dia-a-dia, da participação dos indivíduos nos processos sociais e da parcela de responsabilidades que cada um possui quando integra uma organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, Juarez. *Jornalismo, comunicação e informação*. São Paulo: Martins, 1971.

BALL, Stephen. *La micropolítica de la escuela*. Madrid: Paidós Ibérica, 1987.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE. *Regimento do Centro Universitário FEEVALE, Assessoria Pedagógica*. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 2002.

COSTA, Joan. *Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

EPSTEIN, Isaac. *Teoria da informação*. São Paulo: Ática, 1986.

GALBRAITH, J. Kenneth. *A anatomia do poder*. São

Paulo: Pioneira, 1986.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. México: Editorial Diana, 1991.

KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. 2.ed. Wilmington Delaware, USA: Addison Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. Comunicação e Sociedade, São Bernardo do Campo: Programa de Pós-graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo, nº 32, 1999.

LINDEBORG, Richard A. A comunicação excelente. [s.n.t.], 1994.

LITE, Marisa del Pozo. Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LITTLEJONH, Stephen. Fundamentos teóricos da comunicação. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Cláudia. O curso de comunicação social no Brasil. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

PAGÈS, Max et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.

PIGNATARI, Décio. Informação. Linguagem. Comunicação. São Paulo: Perspectiva, 1970.

SIMÕES, Roberto. Relações públicas: Função política. Novo Hamburgo: Ed. Feevale, 1995.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas e Micropolítica. São Paulo: Summus, 2001.