

O Diagnóstico como Premissa para a Comunicação Organizacional Estratégica e Condição *Sine Qua Non* para a Tomada de Decisão: as Relações de Poder, Percepções e Mecanismos de Defesa enfrentados em sua Aceitação.

Fabiana Moreira GAVIOLLI¹

Resumo

Este trabalho aborda as consequências para a comunicação organizacional ao lidar com a instantaneidade com que os cenários tem se modificado no últimos tempos. A necessidade da apresentação de resultados valorativos para a organização é condição *sine qua non* para a sobrevivência da área. Uma das características fundamentais para que a comunicação organizacional seja considerada estratégica, de fato, é trabalhar o planejamento estratégico e assessorar o centro decisório em relação às consequências provenientes do impacto que as decisões organizacionais causam nos públicos de interesse. O diagnóstico estratégico apresenta-se como pilar para o desenvolvimento do planejamento, elaboração da estratégia, formulação de um prognóstico eficiente e eficaz, alocação racional de recursos e auxílio na prevenção do estado de crise. Entretanto, por ser produto da análise de informações, feito por pessoas e destinado às pessoas, sua apresentação para o centro decisório está vinculado às relações de poder. O estudo bibliográfico traz um quadro que relaciona os principais mecanismos de defesa à possível reação do indivíduo ao receber o diagnóstico estratégico. O intuito é contribuir para que o profissional diagnosticador possa antecipar-se às reações e elaborar estratégias a fim de obter aceitação do prognóstico a ser proposto.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional Estratégica. Tomada de Decisão. Diagnóstico. Mecanismos de Defesa. Prognóstico.

Introdução

A globalização é um fenômeno integrador dos fatores socioculturais, tecnológicos, governamentais, políticos, econômicos, comerciais, legais, ambientais e midiáticos que influenciam direta e indiretamente o cotidiano da vida das pessoas ao redor do mundo. O lugar comum é que há uma aceleração dessa integração e, que essa interação modificou a forma como as pessoas pensam e se comportam. Kunsch (2003, p. 256) aponta que “as organizações mudam porque a sociedade impulsiona as mudanças e exige novas posturas institucionais”. A instabilidade é um fato inegavelmente presente em nosso cotidiano. Conhecer as variáveis que influenciaramas mudanças e transições nos ambientes em que a

¹Mestra em Comunicação Social pela UMESP. Coordenadora dos Cursos de Comunicação Social e Artes do UniSant'Anna. email: fabs rp@gmail.com

organização atua e nos públicos com os quais a organização se relaciona é uma forma de aumentar a segurança para a tomada de decisões e diminuir as incertezas relativas à gestão da organização. Diante desses novos cenários, há uma corrida para que as organizações tentem atender às demandas de satisfação de um novo consumidor, que tem pressa e é cada vez mais exigente.

Nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos e de mercados livres – que contêm um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes – o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, qualitativa e quantitativamente diferentes não só daquilo que eram nos primeiros anos deste século, mas também de tudo o que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas. (DRUCKER, 1999, p. 189).

De acordo com Galindo(2016, p. 324), “estamos em meio a um processo de transformações socioculturais, tecnológicas e econômicas que ocorrem em um futuro presente”. Para o autor, a cotidiana interação e convivência entre os sujeitos sociais e as organizações, tanto promove quanto sofre com as mutações que acontecem aqui e agora, em uma velocidade tão acelerada que muitas vezes não há tempo suficiente para ser assimilada.

É nessa cotidianidade, marcada pelo aqui e agora, que os sujeitos sociais e as organizações intensificam suas relações e convivência diante de mutações nem sempre assimiladas, mas levadas por uma velocidade sem proporções. O aqui e agora se transformou num hiper cenário (...). Em uma visão McLuhaniana, a metamorfose ocorre no sentido de que toda e qualquer nova tecnologia gradualmente cria um novo ambiente para o ser humano e isso implica na percepção de que novas tecnologias geram novos modelos de negócios que apresentam riscos e oportunidades que irão influenciar os negócios no presente e no futuro. A comunicação com o mercado encontra-se nessa dinâmica, pois os atores sociais estão vivenciando um novo ambiente, decorrente simultaneamente do aporte tecnológico e dos novos modelos de negócios. (...) Constitui-se em um novo momento a ser assimilado para os que pretendem avançar no jogo aberto das relações de trocas. Finalmente o reconhecimento e o domínio dos novos meios e seus protocolos socioculturais, indicam o sucesso ao caminhar pelas diversas ambiências. (...) a construção coletiva de percepções, decorre de um novo habitar caracterizado pelo espaço intermédio, ou matriz relacional onde o metamorfosear é uma constante. As organizações deveriam tal qual os seus públicos fazerem *selfies* constantes, e as disponibilizarem para garantirem a visibilidade de sua trajetória nessa sociedade imagética. (GALINDO, 2016, p. 324)

Oliveira (2015, p. 74) aponta que “o ambiente não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico”. Kunsch (2003, p. 255) relembra que as

organizações são sistemas abertos e dinâmicos por serem influenciadas pelos diversos públicos e ambientes externos, que por sua vez, têm o poder de interferir em suas atividades diretamente e indiretamente, muitas vezes de forma incontrolável. Por este motivo, para que a análise dos ambientes propicie a identificação prévia de mudanças e tendências, possibilitando a repressão ou até eliminação de alguma ameaça, é preciso uma atividade constante que requer observação, estudo, monitoramento e rastreamento contínuo, o desenvolvimento de um diagnóstico.

As organizações para sobreviver, precisam necessariamente relacionar-se com seu meio ambiente, não só influenciando e causando impacto sobre ele, mas sobretudo sendo influenciadas e sofrendo seus impactos. Principalmente na atualidade, com as inúmeras mudanças no campo político, tecnológico, econômico e social, o ambiente é uma força propulsora que ninguém pode desconhecer. (KUNSCH, 2003, p. 255-256)

É a elaboração de um diagnóstico que subsidiará com segurança as outras etapas do processo do planejamento. É importante reconhecer que os cenários mudam, os ambientes se transformam, e tais alterações exigem ações e condutas diferentes. A comunicação organizacional não pode ser vista como um grande compêndio de receitas prontas. Simões (2001, p. 38) alerta que “pior ainda é apenas implementar alguns instrumentos colocados em prática em outras situações, justificados pelo êxito anterior, esquecendo-se de que as situações diferentes normalmente requerem outros instrumentos”.

O bom desempenho das organizações passa, invariavelmente, por um processo contínuo e interativo que visa mantê-la inserida no mercado, com vantagens competitivas. Para tanto, precisam assumir o controle sobre o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em conveniências, definir novos rumos para a organização, introduzir a disciplina de pensar em longo prazo, mobilizar recursos para objetivo comum, promover a mudança e vender ideias. (BASEGGIO, 2008, p. 82).

Exatamente devido a essa instabilidade dos cenários em que a organização se encontra, que o planejamento se faz tão necessário para que os esforços não sejam dispersos diante de “possíveis urgências” ou “ameaças”. Gaj (1987, p. 87) aponta que a “falta de planejamento estratégico pode comprometer a sobrevivência” de uma organização. As instabilidades e metamorfoses dos cenários não são motivos para que o planejamento deixe de ser imprescindível para a comunicação organizacional estratégica, pelo contrário, é o planejamento que irá dar subsídios frente às intempéries dos ambientes e manterá o foco da comunicação estratégica. Kunsch (2003, p.202) alerta que “a complexidade dos tempos atuais,

decorrente do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada.”.

Incerteza é uma condição que designa o mundo contemporâneo e propõe desafios às práticas e aos estudos em comunicação, incluindo as subáreas de relações públicas e comunicação organizacional. O estabelecimento de metas e a racionalização dos processos através de planos e projetos reforçam bem a idéia de finalidades a serem alcançadas. Para essas áreas profissionais, a informação elaborada e difundida num processo racionalizado de comunicação ainda tem, como ponto fundamental, uma consequência ou resultado a serem obtidos, que invariavelmente se traduzem em lucros econômicos ou produção de imagem favorável. (GUSHIKEN, 2008, p. 247)

Kunsch(2009, p. 109) ressalta que o planejamento estratégico “é um ato de inteligência” que visa à tomada de decisões e o estabelecimento das principais diretrizes para a organização. O diagnóstico é o elemento norteador para o desenvolvimento de ações, é o instrumento que pode garantir o sucesso do planejamento atingido suas premissas de eficácia, eficiência e efetividade. Percebe-se, então, que o diagnóstico pode contribuir para o processo de mudança estratégica da comunicação organizacional.O diagnóstico é um instrumento que usamos para tomar conhecimento e discernir eficazmente sobre o que deve ser feito e,principalmente, discernir como deve ser feito.

A necessidade do diagnóstico para a comunicação organizacional

Maria Aparecida Ferrari (2009, p. 88) cunha o termo “analista de cenários” defendendo “a análise de cenários como elemento de sustentação das estratégias” na comunicação organizacional.O monitoramento constante dos diversos cenários em que a organização está inseridaé o que permite uma análise assertiva resultando em um diagnóstico. A partir desse instrumento é possível delinear a estratégia de gestão.

No âmbito da comunicação, a adoção de estratégias implica entendimento perfeito do negócio da organização, do setor em que atua, da definição de ações que venham ao encontro das necessidades e expectativas de seus públicos, do analisar meios e procedimentos comunicacionais que contribuam efetivamente para a obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua. (BASEGGIO, 2012, p. 20)

O pensamento central da administração estratégica é justamente a capacidade de adaptaçãoe as prontas respostas às mudanças em relação ao ambiente. Essa capacidade se faz

imprescindível e, é reforçada por Oliveira (2015, p. 65) ao afirmar que tem por “finalidade evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo”, segundo o autor, a alta administração “deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial desse processo ou, talvez mesmo até provocá-lo em determinadas situações”. A gestão estratégica é:

Um processo, em última análise de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo: uma tarefa para o estrategista de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas; uma tarefa para cada um na organização, porque seus planos, decisões e ações criam coletivamente o nível de sucesso alcançado pela organização com a estratégia; um conjunto de trabalhos de planejamento crítico sustentado pelas necessidades, impactos e de adaptação ao meio ambiente, que os estrategistas podem reunir para manter ou melhorar o sucesso organizacional. (RICHARDSON; RICHARDSON, 1992, p. 26-27 apud KUNSCH, 2009, p. 111)

Um diagnóstico bem elaborado, com processo metodológico e respaldo em conhecimento amplo dos macro e microambientes da organização é um poderoso instrumento para o sucesso da comunicação estratégica. O conhecimento agregado por meio da análise obtida do processo da gestão das informações pesquisadas é valioso para a tomada de decisões e para a administração estratégica, tornando o meio mais seguro para o correto desenvolvimento de estratégias e posicionamento para o processo de comunicação empresarial. De acordo com Gaj (1987, p. 82), “a organização, na busca de sua estratégia, também procura o equilíbrio dentro de suas limitações, a sua otimização pela alocação de recursos (o que fazer?) e a adoção de riscos calculados, na busca de retornos esperados”.

Toda organização possui determinado propósito, dito na linguagem da teoria de administração, de uma *missão*. A consecução da missão implica decisões, de acordo com premissas técnico-político-econômicas, que levem a ações eficazes. A organização, transcendendo a ótica dos seus componentes, necessita de decisões eficientes para cumprir a missão que é essencial. Além disso, a organização, factualmente é uma sociedade e está inserta em outra sociedade maior, para as quais, sociedade interna e sociedade externa, presta serviços. A organização abstrata solicita decisões técnicas; contudo, a organização factual se defronta com decisões valorativas. (SIMÕES, 2001, p. 48-50)

A organização é composta por uma rede de pessoas que tanto cooperam quanto competem entre si. Essas pessoas ofertam suas habilidades para, em teoria, concretizar a missão organizacional. Essa rede de pessoas compõe e representa uma identidade coletiva que se manifesta individualmente através da identidade da organização. Que por sua vez, impacta tanto a sociedade com a qual se relaciona como também é fortemente impactada por

ela. Estabelecendo, assim, um processo de ação e reação a partir dos relacionamentos e comportamentos entre essa rede organizacional e a sociedade. Nenhuma transformação acontece sem o exercício da comunicação. É a comunicação que faz com que a forma de pensar e se comportar derivem em resultados que deixam de ser os mesmos e resultem em transformação

Ao refletir sobre a dinâmica das organizações e suas missões, temos as relações de poder travadas nesse ambiente para o cumprimento de suas respectivas missões e visões pautadas em suas filosofias, políticas e em seus valores. Henriques (2017, p. 02) afirma que a comunicação não é apenas um recurso estratégico, “mas uma propriedade constitutiva tanto dos sujeitos quanto das organizações, em relação dinâmica com a linguagem”.

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição. (CARDOSO, 2006, p. 1133)

A concretização de qualquer atividade de trabalho torna-se inviável na ausência da atividade de discurso. Comunicar é produzir sentido. Entretanto, a comunicação não é consenso, linearidade ou homogeneidade, é conflito. A comunicação é refém da percepção, que trabalha a partir dos repertórios de vida particulares, desenvolvidas por uma série de fatores como cultura, tempo, espaço, crenças, valores, sociedade, linguagem, hábitos, experiências, dentre outros. Dessa forma, as percepções não são espontaneamente homogêneas, a unidade de percepções acontece como um hiato entre seus conflitos. Baseggio (2008, p. 84) aponta que “a construção de cenários trabalha com a dimensão das percepções e a dimensão dos fatos”.

A comunicação estratégica trabalha em prol de descobrir onde residem tais conflitos, característica inerente por sermos humanos, únicos e diferentes, o que confere às relações grande diversidade. O diagnóstico das diferenças e conflitos viabiliza a ação, para a compreensão e para novas oportunidades. Castells (2013, p. 14) aponta que “a construção de significado na mente das pessoas é uma fonte de poder mais decisiva e estável”. Essa

construção e sua interpretação dependem dos ambientes e repertórios de cada enunciador e enunciatário(s) na relação dialógica. É o que institui o ato de comunicar na troca de informações quando há o compartilhamento de significados. A forma como as pessoas pensam determina o comportamento que elas expressam e, por consequência, os resultados de suas ações. Segundo Castells (2013, p. 14), “a forma como as pessoas pensam determina o destino de instituições, normas e valores sobre os quais a sociedade é organizada”.

Neste sentido, é importante alertar sobre a importância do caráter ético e imparcial do profissional que pesquisa e apresenta as informações que compõem o cenário, são estas características imprescindíveis a fim de não contaminar a análise e o resultado de todo o processo em face de interesses pessoais ou políticos, com vistas ao benefício próprio ou de quem quer que seja mediante a missão de pesquisador e diagnosticador. Qualquer manipulação ou formulação irreal dos cenários pode ser fatal para a formulação da estratégia e para a tomada de decisões

Quando há falha no processo decisório, surge o conflito que tem sua alma nas consequências advindas do que foi e como foi implementado. Simões (2001) aponta que uma das formas de relação de poder está intimamente ligada à escassez dos recursos, e aqui complementamos esse entendimento de escassez com o fator da concentração de recursos.

Todo processo decisório consiste em escolher um caminho entre vários cursos de ação. Por isso é que as decisões não são gratuitas, casuais ou neutras, mesmo quando tecnicamente bem elaboradas ou bem fundamentadas. Toda e qualquer decisão se estriba em interesses observáveis, sejam eles individuais, corporativos ou coletivos, e obedece à lógica das pressões e das contrapressões. (SROUR, 2005, p. 180)

A elaboração do diagnóstico é a base para um prognóstico seguro. A partir da determinação da estratégia e do que é necessário ser realizado, é possível determinar recursos com maior assertividade e consciência. A alocação de recursos e a gestão dos mesmos é um fator importante para que as organizações realizem o diagnóstico em comunicação organizacional. E neste sentido que “o terreno político é um campo de confrontos onde se medem e se digladiam interesses (...) como um fogo cruzado de pressões (...)”, conforme afirma Srour (2015, p. 179).

As formas de exercício de poder nem sempre são amplamente percebidas, portanto, nem sempre são totalmente expostas. Henriques (2017, p. 02) afirma que as “formas organizacionais são elementos centrais na vida moderna e também compõem, para fora delas,

todo o universo do consumo no qual estamos imersos”. O autor aponta que essa centralização tem por consequência influenciar todos os aspectos durante a nossa vida, sendo que “suas decisões e modos de ação incidem direta ou indiretamente, todo o tempo, sobre nós, em nossa individualidade e também sobre nossas coletividades”.

Daí a necessidade de as decisões terem caráter valorativo para a organização como um todo, e serem alicerçadas na estratégia do negócio e não puramente na submissão ou satisfação de quaisquer que sejam as relações de poder. Torquato (2015) relembra que poder é a capacidade que um indivíduo ou instituição possui para influenciar algo ou alguém, e complementa afirmando que “a relação de poder estabelece-se em decorrência do ato comunicativo” (2015, p. 25). De posse desse pensamento, o autor aponta a comunicação como um processo simbólico de transferência de ideias, o que de uma forma muito simples gera influências.

A agregação de valor econômico depende de satisfação de *necessidades*; A agregação de forças políticas depende da satisfação de interesses; A agregação de conteúdo simbólico ou a legitimação das ordens depende da satisfação das mútuas expectativas dos emissores e dos receptores. (SROUR, 2005, p. 179)

O autor estabelece a função do poder expressivo que a comunicação exerce nas organizações. De acordo com ele, este poder legitima as outras três formas de poder que atuam nas organizações: o poder normativo, o poder remunerativo e o poder coercitivo.

É oportuno lembrar que as normas, o processo de recompensas e os sistemas de coerção existentes nas organizações, para se legitimar, passam, antes, por processos de codificação e decodificação, recebem tratamento ao nível do código linguístico, assumindo, ao final, a forma de um discurso que pode gerar maior ou menor aceitação pelos empregados. A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedeia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como poder expressivo, exerce uma função-meio perante outras funções-fim da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional. (TORQUATO, 2015, p. 26)

Embora o desenvolvimento do diagnóstico apresente vantagens como: alicerçar a tomada de decisões, servir de base para o planejamento, permitir a elaboração da estratégia e a escolha da postura estratégica a ser adotada pela organização, contribuir para a alocação racional de recursos, e, possivelmente contribuir para a prevenção do estado de crise, sua comunicação para as lideranças, não costuma ser algo, sempre, confortável e que apresenta total aceitação. Para Kunsch (2006, p. 46), o diagnóstico “é um juízo de valor (...) um

juízo que se faz a partir de dados e de referências que possibilitem uma análise comparativa”. Baseggio (2011, p. 135) afirma que “O raciocínio é abstrato e intangível, mas parte de uma base de dados concreta”.

A sistematização do diagnóstico refina a análise, não permitindo que as questões subjetivas sejam mal interpretadas. A interpretação incorreta leva a conclusões e ações imprecisas. Por isso, o diagnóstico correto, com o uso de metodologia precisa, evita erros e minimiza tempo. (RUSSO, 2010, p. 51)

As relações de poder, interpretações, percepções e atuação do diagnosticador da comunicação organizacional.

Simões (1995) ressalta que trabalhar a informação requer além da interpretação que confere sentido e significado, também requer percepção, que é pessoal e produto de variáveis que compõem o repertório de vida do indivíduo analista. O autor reafirma que “interpretando todos esses dados, a atividade chega ao diagnóstico, isto é, à informação.”. (2006, p. 74). Outro fator que influencia na análise é a atenção seletiva, também com caráter individual e subjetivo.

Para se chegar a um nível compreensivo da construção social da realidade, recorre-se à interpretação, embora se saiba que a realidade como tal não depende dela para existir: ela existe com ou sem intérprete. A realidade conhecida é inevitavelmente aquela interpretada. (CARDOSO, 2006, p. 1124)

Kunsch (2015) ao tratar do relacionamento entre o consultor-auditor e a organização no desenvolvimento de auditoria de comunicação organizacional, considera três modelos de envolvimento. A autora recomenda que é importante deixar claro os princípios que nortearão o desenvolvimento do diagnóstico, qual o modelo a ser adotado, pois isso acarreta em níveis de interferência, autonomia e responsabilidades para cada uma das partes. Cabe resgatar os modelos propostos pela autora, que também recomendamos para o profissional diagnosticador da comunicação organizacional:

Modelos de provisão: o cliente (a organização) faz o diagnóstico, ou seja, apresenta um problema, e o consultor (auditor) realiza a intervenção, buscando solucionar o problema. Modelo prescritivo: o consultor realiza tanto o diagnóstico quanto a intervenção. Modelo colaborativo: o cliente e o consultor realizam em conjunto ambas as etapas (diagnóstico e intervenção). (KUNSCH, 2015, p. 238)

A alta liderança pode manifestar o receio de desnudamento daquilo que está encoberto propositalmente, ou mesmo, inconscientemente, pois, uma vez que isso de fato aconteça, pode trazer consequências desagradáveis. Para que a aceitação do diagnóstico aconteça naturalmente, é importante que o diagnosticador tenha uma relação de confiança com quem está solicitando o diagnóstico e com quem o usará para a tomada de decisões.

Difícilmente um gestor quer denunciar seu fracasso ou inabilidade para lidar com algo pertinente a sua organização. Uma organização em desarmonia ou em desequilíbrio, assim está justamente por apresentar e vivenciar problemas. Mas falar de problemas, “tocar na ferida”, embora seja preciso, não costuma ser algo confortável ou “fácil”. A relação entre diagnosticador e a parte a ser diagnosticada deve ser neutra, objetiva, ética e apresentar empatia. O diagnosticador, ao realizar seu trabalho, precisará conquistar a confiança das pessoas que estarão envolvidas no processo investigativo, para que a veracidade das informações seja minimamente comprometida.

É importante que o diagnosticador apresente sensibilidade ao clima organizacional para aplicar no melhor tempo e da melhor forma, as pesquisas inerentes ao processo investigativo para a elaboração do diagnóstico. Assim como alguns exames médicos exigem algum preparo prévio e/ou condições do paciente para a obtenção mais precisa da informação que se busca, o diagnosticador da comunicação precisa estar atento à cultura, clima e diversidade de pessoas que fazem parte da organização. Além de conhecimentos em comunicação é importante que o diagnosticador tenha conhecimentos sobre administração, psicologia, sociologia, antropologia, cultura e poder dentro das organizações, pois como já vimos, essas são compostas de interações humanas.

É imprescindível que o profissional seja ético. Como define Humberg (1995, p. 82), “uma atuação profissional ética implica sabermos quais são os nossos princípios éticos e aqueles das organizações para as quais trabalhamos”. Se não há esse alinhamento como premissa, talvez nem se deva começar o trabalho.

Não há lugar para comportamentos que se desviem da ética e que afrontem os interesses dos públicos, em particular, e da sociedade, de maneira geral. A empresa ou entidade deve-se pautar por uma comunicação verdadeira, não sendo toleradas manipulações, meias-verdades e vantagens obtidas por meios ilegítimos, como suborno, tráfico de influência, formação de cartéis, etc. (BUENO, 2003, p.12)

Deve-se atentar para evitar também a ocorrência da contratransferência, termo muito utilizado no campo analítico. “A contratransferência permite que o analista escute, por meio

de seus sentimentos, não só o que o paciente diz, mas, mais ainda, o que ele não diz, por ignorá-lo no plano do consciente” (ZASLAVSKY 2002, apud ROSSONI, 2016).

Como apontou a professora CiciliaPeruzzo (2017)², “a pesquisa é um processo em busca do conhecimento. Nas ciências humanas o homem é ao mesmo tempo sujeito e objeto de estudo”.Ao tratar sobre a interpretação de dados, a professora ensina que “O objeto se constrói. Toda a ação do conhecimento implica em modificações de quem observa. O objeto não é livre de toda contaminação, e nem todo conhecimento está no objeto. É importante um equilíbrio entre o objeto e a interpretação”.

Prevendo as formas de aceitação ou rejeição ao diagnóstico

Com relação à aceitação do diagnóstico, convém refletir sobre algumas premissas simples: o diagnóstico é realizado a partir da análise e pesquisa do resultado gerado pela ação humana. O diagnóstico é realizado por pessoas e para pessoas, tanto na saúde, quanto na comunicação organizacional. O diagnosticador comunica o diagnóstico para alguém, e este alguém pode apresentar infinitas reações ao resultado obtido do que foi investigado. Não temos habilitação para analisar a fundo os comportamentos que podem vir a surgir dessa situação, mas podemos apontar que o comportamento proveniente da rejeição do diagnóstico pode ser abordado a partir dos mecanismos de defesa, por exemplo.

O termo mecanismo de defesa é, então, nos estudos, usado para descrever não apenas um processo intrapsíquico inconsciente, mas também para manifestações na forma de comportamentos que são conscientes ou inconscientemente designados para conciliar impulsos internos com as demandas externas. (...) Os mecanismos de defesa podem ser utilizados de várias formas. Primeiramente, eles podem auxiliar o indivíduo a procurar ajuda. Também podem ser entendidos como estratégias cognitivas conscientes que são intencionalmente usadas para salientar o melhor aspecto de uma situação ruim. E, finalmente, são mecanismos mentais involuntários que distorcem a percepção da realidade interna ou externa para reduzir o estresse. (BLAYA, 2005, p. 25-60)

A apresentação do diagnóstico e a reação ao que foi diagnosticado é um momento delicado e que tem forte ligação com os mecanismos de defesa estudados inicialmente por Freud e por sua filha, Ana Freud. Os mecanismos de defesa fazem parte do desenvolvimento humano e permeiam a vida do indivíduo tanto saudável quanto doente. Segundo Gabbard

² Disciplina de Metodologia Científica, anotações da aula ministrada em 07/03/2016.

(2016), “todos nós temos mecanismos de defesa e as defesas que utilizamos, revelam muito sobre nós”. Conforme afirma Gomes et al. (2008, p. 110), “o uso de mecanismos de defesa está presente em todas as pessoas e é vital para o funcionamento psíquico. O que define uma melhor ou pior capacidade adaptativa é a natureza, a intensidade e a frequência do uso de mecanismos de defesa mais, ou menos, maduros”. De acordo com Tenenbaum (2011, p. 06), são “operações mentais inconscientes e destinadas a impedir que determinados conteúdos mentais tenham acesso à consciência”.

É importante notar que o mecanismo de defesa é pessoal e, ao se manifestar, está sempre no nível inconsciente do indivíduo. Ainda de acordo com Blaya (2005, p. 35), “o diagnóstico relaciona-se ao sintoma e ao comportamento patológico, as defesas relacionam-se a forma como o indivíduo lida com determinada situação seja consciente ou inconsciente”. Para a médica psiquiatra, estes mecanismos “estão associados ao grau de maturidade do indivíduo que o manifesta relacionado ao comportamento de defesa”. (2005, p. 20).

Entender como as pessoas podem reagir frente à apresentação do diagnóstico é um conhecimento importante para auxiliar o diagnosticador a evitar o efeito surpresa para quem faz essa divulgação, e talvez ajudar a contraargumentar estrategicamente. É interessante lembrar que as pessoas são diferentes, portanto, o sentido e significado do diagnóstico para cada um dentro de uma mesma organização talvez tenha conotações diferentes e, portanto, reações diferentes.

Assim como cada diagnóstico deve ser adaptado às necessidades, bem como à cultura e clima organizacional, é importante atentar para público a quem ele se dirige. O tempo de assimilação de cada indivíduo é diferente, e é importante considerar esses componentes. A partir de pesquisa bibliográfica em obras da área de Psicologia (Whitbourne, 2011), e Psiquiatria (Blaya, 2005), Gomes et al. (2008), Tenenbaum (2011) e Gabbard (2016), Nicolau (s.d.), apresentamos os mecanismos de defesa mais comuns utilizados pelas pessoas:

Quadro 3 – Mecanismos de Defesa em Reação à Comunicação do Diagnóstico

Mecanismos de Defesa a partir da Comunicação do Diagnóstico		
Categoria	Descrição	Comportamento diante do Diagnóstico
1	Resistência Tentativa de evitar sentimentos desagradáveis.	O funcionário resiste ao diagnóstico para evitar que os problemas venham à tona.
2	Anulação Desfazer ou cancelar simbolicamente uma experiência que se considera intolerável.	Há a tentativa de invalidar o diagnóstico, uma vez que seu resultado pode causar algum desconforto.

3	Negação	Recusa consciente para aceitar fatos perturbadores. Ao mesmo tempo, o indivíduo expressa algum desejo reprimido e dele se defende negando que lhe pertença. Há a perda da capacidade de valer-se de estratégias de sobrevivência.	Há o comportamento de negar a apresentação ou abordagem dos fatos encontrados no diagnóstico. O indivíduo não reconhece e não aceita o resultado, portanto continua comportando-se da mesma forma que originou o problema.
4	Repressão	Bloqueio das lembranças traumáticas como ideias, sentimentos, fatos ou desejos perturbadores.	O funcionário não receberá o diagnóstico com boa vontade, tentará repudiá-lo de alguma forma, até bloqueando a existência de problemas.
5	Regressão	Diante de um mal-estar causado por algo externo, há o retorno a um estado emocional infantil em que seus medos inconscientes, ansiedades, e “angústia” geral reaparecem.	Interromper a comunicação com o diagnosticador ou envolvidos no diagnóstico, ou fazer alguma “pirraça” como contrapartida da sua não aceitação dos fatos.
6	Deslocamento	Há uma transferência de emoções, normalmente nocivas como raiva, por exemplo, para longe do causador do desconforto devido à uma hierarquia nas relações de poder social.	Por exemplo, o funcionário desconta sua raiva na equipe, por ter sido confrontado pelo seu líder acerca dos resultados obtidos no diagnóstico.
7	Projeção	Os sentimentos próprios indesejados em relação a si mesmo são projetados em outros, atribuídos a outras pessoas.	As falhas atribuídas ao funcionário serão depositadas por ele em outro, como um liderado por exemplo.
8	Reação	O indivíduo lida com o problema substituindo seus pensamentos por um comportamento extremo oposto ao sentimento original.	O funcionário tem verdadeira aversão à pesquisa e só ele sabe disso, mas na realidade é ele quem está incentivando a elaboração de um diagnóstico em comunicação.
9	Racionalização	Processo através do qual a pessoa se utiliza de explicações coerentes e racionais, destituídas de emoções, aceitáveis do ponto de vista lógico e/ou moral, para alguma ação, atitude ou produção mental. Tem a função de atribuir justificativas lógicas e morais a diversas produções mentais.	O funcionário tenta se convencer, por meio de teorias, que ele mesmo cria para amenizar o sofrimento gerado pela constatação. Não há demonstração de emoção diante do exposto no diagnóstico, mas sim uma atitude racional frente aos problemas.
10	Sublimação	O uso das emoções para emitir reações orientadas cognitivamente, transformando emoções conflitantes em comportamentos produtivos social e culturalmente valorizados.	O funcionário compensa o resultado negativo obtido no diagnóstico, procurando ofertar resultados melhores em contrapartida ao detectado.
11	Recusa	O mecanismo recusa as consequências da consciência da percepção dos significados.	O funcionário recusa as consequências do diagnóstico e não o diagnóstico em si: “Prefiro não saber.”.
12	Intelectualização	O indivíduo utiliza-se dos processos cognitivos para dominar suas emoções, fantasias e conflitos, evitando assim o contato com sua realidade psíquica. Tem função defensiva em relação aos afetos, emoções e sentimentos.	O funcionário aborda o problema de forma intelectualizada, distante da situação real, como se ele não fizesse parte da situação abordada. Negando a emoção que o problema causa.

13	Introjeção	Estreitamente relacionada com a identificação, visa resolver alguma dificuldade emocional do indivíduo, ao tomar para a própria personalidade certas características de outras pessoas.	O funcionário identifica posturas nos colegas de trabalho, que ele julga ser determinante para obter sucesso diante de situações críticas. O funcionário resolve adotar tais comportamentos para tentar obter o mesmo resultado de sucesso do colega.
14	Idealização	Processo mental através do qual as qualidades e os valores do objeto ou do outro são exacerbados e são elevados à perfeição.	Há uma supervalorização da área de comunicação da organização, onde dificilmente haveria alguma falha ou defeito. Normalmente, o problema viria de outros ou do ambiente externo, nunca da área diagnosticada.
15	Pseudo-altruísmo	O indivíduo ajuda o outro com a intenção de sentir-se gratificado, satisfazer as necessidades narcisistas.	O funcionário ajuda outro colega de trabalho, diante de um resultado negativo no mesmo diagnóstico, mas a ajuda é para que ele mesmo sinta-se mais competente ou habilitado que o outro, não é uma ajuda solidária, tem função de alimentar a vaidade própria.
16	Acting Out	O indivíduo reage aos conflitos emocionais partindo para a ação a fim de substituir o ato de refletir ou expressar seus reais sentimentos.	O funcionário resolve implantar uma série de ações a fim de substituir a falha detectada. Mas essas ações não foram previamente pensadas, ou estão diretamente relacionadas à resolução dos problemas detectados, conseqüentemente outras falhas poderão acontecer. A intenção é apenas se ocupar para não refletir sobre o diagnóstico revelado.
17	Desvalorização	O indivíduo atribui características extremamente negativas aos outros e a si mesmo.	Há uma super desvalorização dele mesmo e da equipe ao ser confrontado pelo diagnóstico.
18	Fantasia	Há a substituição do conflito emocional por fantasias excessivas.	O funcionário entende que há algo muito maior do que o resultado exposto e cria situações ou fatos para mascarar o resultado exposto pelo diagnóstico.
19	Cisão	O indivíduo não consegue conciliar os próprios pontos positivos e negativos, ou dos outros.	Há um desequilíbrio total. O funcionário perde a capacidade de assimilar que há pontos positivos a serem mantidos e usados estrategicamente e pontos negativos a serem trabalhados. Tudo se torna uma coisa só, tanto os fatos quanto as pessoas responsáveis por eles.
20	Compensação	O indivíduo tenta equilibrar suas deficiências e qualidades.	O funcionário tenta justificar ou anular as falhas encontradas no diagnóstico, ressaltando os sucessos obtidos.
21	Isolamento	Separar um pensamento ou recordação do sentimento, afeto ou emoção a eles associados.	O funcionário é capaz de se distanciar do diagnóstico emocionalmente. Consegue falar das ameaças e das fraquezas que apresenta como se ele não fizesse parte do todo diagnosticado.
22	Supressão	O bloqueio voluntário da própria consciência de sentimentos e experiências desagradáveis	O funcionário, ao receber o diagnóstico, simplesmente determina que só irá pensar no assunto no dia seguinte ou em outro momento.
23	Humor	A descoberta de elementos cômicos e/ou irônicos em situações críticas a fim de reduzir o desconforto.	O funcionário diante do diagnóstico exposto, usa do humor para rir dos seus próprios problemas.

Fonte: GAVIOLLI, 2017, p. 51-53

Considerações

As grandes mudanças e transições que temos vivido e presenciado reforçam a necessidade de estabelecer um planejamento estratégico para que as organizações não percam o foco de missão e possam engajar seus públicos de interesse a fim de concretizar seus objetivos.

O alicerce do planejamento estratégico é a realização do diagnóstico. É a partir dele que a organização tem condições, com o monitoramento do ambiente em que está inserido, se antecipar aos riscos e ameaças, utilizar seus pontos fortes tanto para combatê-las quanto para aproveitar oportunidades do mercado. É a partir do diagnóstico estratégico que o diagnosticador da comunicação sugere ao tomador de decisões um prognóstico de ações para a comunicação organizacional. Entretanto, ainda assim, nada garante que o diagnóstico será aceito e o tratamento realizado adequadamente.

Há diversas variáveis a serem consideradas que contemplam as relações de poder, a alocação de recursos, as mudanças de cenário, as pressões e contrapressões que regem as tomadas de decisões.

As informações podem ser mascaradas, equivocadas, pré-interpretadas e contaminadas em sua comunicação, coletadas por meio de metodologias errôneas resultando dessa forma em um falso diagnóstico. O diagnóstico pode estar correto e o prognóstico errado. O prognóstico pode estar certo, mas não ser seguido e implantado corretamente. Ou seja, há muitas variáveis a serem levadas em consideração. Por este motivo, conhecer as possíveis reações que os envolvidos no processo podem apresentar como defesa pessoal ao tomarem conhecimento do resultado do diagnóstico realizado, mostra que é possível antecipar-se e desenvolver estratégias a fim de cumprir o objetivo de implantar o prognóstico decorrente do diagnóstico apresentado.

Referências

BASEGGIO, Ana Luisa. **O diagnóstico aplicado às relações públicas**: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos. 2008. 292 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4346>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

_____. O diagnóstico em Relações Públicas. p. 119-142. In: MOURA, Cláudia Peixoto, FOSSATTI, Nelson Costa. (Orgs.). **Práticas acadêmicas em Relações Públicas: processos, pesquisas, aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. Planejamento estratégico da Comunicação. p. 15-26. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Relações Públicas: planejamento e comunicação**. Série RO. Vol. 3. Porto Alegre: ediPUCRS: 2012. 134p.

BLAYA, Carolina. **Tradução, adaptação e validação do DefensiveStyleQuestionnaire (DSQ-40) para o português brasileiro**. 190f. 2005. Dissertação (Mestrado em Psiquiatria). Rio Grande do Sul: Faculdade de Medicina – Programa de Pós Graduação - Psiquiatria, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5601/000472900.pdf;sequence=1>>. Acesso em: 06 jul. 2017

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. p. 1123-1144. Revista de Administração Pública. v. 40, n. 6 (2006). Rio de Janeiro: RAP, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2017.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Tradução de Carlos A. Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. p. 77-90. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GABBARD, Glen O. **Psiquiatria Psicodinâmica na prática clínica**. 5. ed. Tradução: Fernando de Siqueira Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2016. ePUB. Disponível em: <<https://www.topleituras.com/livros/psiquiatria-psicodinamica-pratica-clinica-b1f8/ler-online>>. Acesso em 02 jul. 2017.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Ática, 1987.

GALINDO, Daniel dos S. Comunicação e mercado: metamorfoses teóricas e práticas. p. 307 a p.326. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

GAVIOLLI, Fabiana Moreira. Diagnóstico em Comunicação Empresarial. In: XVIII Congresso Metodista. **Inovação, Inovação Tecnológica na Produção de Conhecimento**. São Bernardo do Campo: 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/congressos-cientificos/index.php/CM2015/IIT/paper/view/7179>>. Acesso em: 04 ago. 2016

GOMES, Fernando Grilo et al. **A relação entre os mecanismos de defesa e a qualidade da aliança terapêutica em psicoterapia de orientação analítica**. Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul. Vol. 30, n. 2. (maio/ago. 2008), p. 109-114. Disponível em: <<https://www.psychologytoday.com/blog/fulfillment-any-age/201110/the-essential-guide-defense-mechanisms>>. Acesso em: 06 jul. 2017

GUSHIKEN, Yuji. O moderno planejamento em relações públicas na fragmentação narrativa do mundo contemporâneo. p. 237-252. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das Relações**

Públicas: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2017

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e poder organizacional**. p. 08. Boletim UFMG. Nº 1.976. Ano 43. 8 de maio de 2017. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

HUMBERG, Mario Ernesto. A ética e os profissionais de comunicação. p. 81-86. In: PERUZZO, Cicilia M. K.; KUNSCH, Margarida M. K. **Transformações da comunicação: Ética e técnicas**. Vitória: Intercom, 1995

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Obtendo resultados com Relações Públicas. p. 33-52. In: **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2006.

_____. **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. Série Pensamento e Prática; v. 1. São Paulo: Difusão, 2009.

_____. Auditoria da comunicação organizacional. p. 236-252. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NICOLAU, Paulo Fernando M. **Tabela mecanismos de defesa do ego**. Disponível em: <http://www.mentalhealth.com.br/enfermagem/mecanismo_defesa.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017. São Paulo: (s.d).

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSSONI, Sérgio. **Contratransferência**. São Paulo: Escola Paulista de Psicanálise, 2016. Disponível em: <<http://www.apsicanalise.com/index.php/blog-psicanalise/48-artigos/390-contratransferencia>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 7. ed. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TENENBAUM, Decio. **Curso de Atualização em Psicopatologia**. Rio de Janeiro: Centro de Medicina Psicossomática e Psicologia Médica do Hospital Geral da Santa Casa da Misericórdia, 2011. Disponível em: <http://www.medicinapsicossomatica.com.br/doc/psicopatologia/aulas/adaptacao_aula3.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2017.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**. Empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

WHITBOURNE, Susan Krauss. **The Essential Guide to Defense Mechanisms**. New York: Psychology Today, 2011. Disponível em: <<https://www.psychologytoday.com/blog/fulfillment-any-age/201110/the-essential-guide-defense-mechanisms>>. Acesso em: 06 jul. 2017