Universidade Federal da Bahia
Faculdade de Comunicação

AS REDES SOCIAIS DE COMUNICAÇÃO INFORMAL E O SENTIMENTO DE PERTENÇA NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

João Quadros

Orientador: Professor Doutor Cláudio Cardoso

Salvador/Bahia
2006

Universidade Federal da Bahia
Faculdade de Comunicação

AS REDES SOCIAIS DE COMUNICAÇÃO INFORMAL E O SENTIMENTO DE PERTENÇA NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

João Quadros

Tese apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Orientador: Professor Doutor Cláudio Cardoso

Salvador/Bahia
2006

À memória de Maria José, pela visão que sempre teve de que a trajetória do crescimento individual deveria ser traçada pela via dos estudos, apesar de não ter tido a oportunidade sequer de completar o seu curso primário. Louvo, também, a sua luta incansável na busca por bolsas de estudos para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradecimentos

Uma tese não nasce apenas da inspiração e do conhecimento do autor, mas da troca de idéias com vários interlocutores, ligados ou não à área de estudo, e uma grande *rede de amigos* que cooperam com ele, de várias maneiras. Assim foi esta tese.

O primeiro amigo a me dar a orientação de como qualificar-me ao doutorado foi Gilberto Almeida. Companheiro de longas jornadas, desde que entramos juntos para ministrarmos as disciplinas do marketing, na Escola de Administração da Ufba. Através de Gilberto, conheci Giovandro Ferreira, que me abriu as portas da Facom. Também, Albino Rubin, então seu diretor, amigo, também, do meu diretor da Escola de Administração, Osvaldo Barreto, de quem recebi muito incentivo para inscrever-me no doutorado. Gilberto fez o trabalho completo. Motivou Sérgio Mattos a me aceitar como seu orientando ao projeto. Sérgio adotou-me desde o primeiro momento, já que nos conhecíamos também de muito tempo. Foi ele o responsável maior pela mudança do meu tema original, quando me alertou para duas coisas: que a tese fizesse parte da minha experiência de vida e que, depois dela, pudesse gerar motivos para dar continuidade às minhas pesquisas.

Foi Gilberto, também, quem me apresentou a um recém-doutor pela Facom: Cláudio Cardoso. Foi amor à primeira vista... e ele nem sequer sabia que, mais tarde, viria a me adotar também, por decisão oficial da Facom. A minha experiência, como orientando de Cláudio Cardoso valeu tanto quanto escrever a própria tese. Sua dedicação, porque não dizer, sua preocupação com os rumos da tese, talvez tenha sido até maior do que a minha própria. Raros os profissionais com quem já me deparei, ao longo da vida, com tanta inteligência, perspicácia, poder de síntese e glamour do que Cláudio.

O ciclo se fechou com Gilberto, novamente, convidado a participar da banca de qualificação junto com Jeder Janotti – uma belíssima criatura que integra os quadros de professores da Facom, e Eduardo Fausto Barreto – profundo estudioso da psicologia dos líderes e das organizações. Os conselhos que vieram deles valeram-me muito no re-direcionamento da tese.

Para as pesquisas que necessitava elaborar fui em busca de Lucival Siqueira que me apresentou a Laurinda Julião. Lucival deu-me o norte das pesquisas; Laurinda, coordenou a operação de campo. Enfrentamos juntos todas as barreiras e dificuldades criadas pelos temas-tabus contidos nas pesquisas, tanto dos gestores das empresas selecionadas, como, até mesmo, dos empregados entrevistados. Estas dificuldades, por outro lado, confirmavam, ainda mais, minhas questões norteadoras para o estudo.

Entretanto, o ciclo de ajuda dos amigos não se encerrou por aí. Recebi de minha mulher e companheira Lana Silveira vários *insights* da área de psicologia para enriquecer minhas observações nesta área. Foi ela quem me despertou para os ensinamentos de Carl Rogers, que tanto me ajudaram na melhor interpretação do fenômeno das *sombras humanas*, que adotei de Jung, para analisar as empresas pesquisadas. Foi a linguagem clara de Rogers que deu um tom mais preciso ao modelo que elaborei, como síntese de todas as reflexões deste estudo.

Encontrei abrigo acadêmico na UnB através da Profa. Doutora Lavina Madeira Ribeiro, da Faculdade de Comunicação, que me acolheu como seu aluno-pesquisador e permitiu que concluísse meus créditos, cursando sua disciplina sobre metodologia na pesquisa de comunicação.

Três outras amigas surgiram *na penúltima hora* para me socorrerem na formatação deste estudo. Maria Dilza Araújo deu-me a orientação precisa para o seu enquadramento às normas da ABNT; Ana Romero fez o trabalho penoso da revisão do texto e Ilca Pereira apurou-se nas várias encadernações que se fizeram necessárias para que ele chegasse no ponto e no contra-ponto, desde a qualificação.

Somente com minhas próprias pernas não teria percorrido tão longo caminho!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS
RESUMO
ABSTRACT

INTRODUÇÃO 01

CAPÍTULO 1. AS REDES SOCIAIS DE COMUNICAÇÃO INFORMAL -- RSCIS
1.1 Conceito 06
1.2 A teia e a comunicação informal 10
1.2.1 Como a teia é construída e reconstruída 12
1.2.2. Os atores e a formação das RSCIs 13
1.2.2.1 Os atores e seus perfis 16
1.3 Como as informações circulam dentro das RSCIs nas organizações industriais 18
1.3.1 Os indivíduos conversam para construirem alianças 21
1.3.2 Boatos, fofocas, rumores e comentários 23
1.3.3 Fontes mais intensas de comunicação informal: sindicalistas, secretárias e motoristas 28

CAPÍTULO 2. A ABORDAGEM METODOLÓGICA
2.1 Questões norteadoras do estudo 31
2.2 O método adotado e a Fenomenologia 31
2.3 A abordagem metodológica 31
2.4 O tratamento da amostra 36
2.5 O tratamento dos resultados 36
3. Convergência dos resultados com as hipóteses 37

CAPÍTULO 3. AS RSCIS E AS DIMENSÕES SISTÊMICAS DAS ORGANIZAÇÕES
3.1 Em busca de uma dimensão 38
3.2 A organização como *holon* 40
3.3 A aranha organizacional 42
3.4 Aranha e teia como um todo do *holon* 46
3.5 As organizações, suas carências e suas revoluções 47
3.5.1 As organizações e os seus ciclos de vida 50
3.5.2 As organizações e a busca da sua identidade 52
3.6 As RSCIs e o processo de revolução das organizações 56
3.6.1 A intensidade das RSCIs em cada fase de revolução organizacional.. 58

CAPÍTULO 4. AS RSCIS E AS DIMENSÕES PSICOLÓGICAS DAS ORGANIZAÇÕES
4.1 As relações não-visíveis nas organizações 60
4.2 A formação da personalidade organizacional 64
4.2.1 As RSCIs e os traços patológicos na personalidade das organizações 68
4.3 A formação da "sombra organizacional" 73
4.3.1 As RSCIs e a revelação das "sombras organizacionais" 75
4.4 A "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial 78
4.4.1 As RSCIs como fontes reveladoras da "disfuncionalidade comportamental" 80
4.5 "Sombras" e "disfuncionalidades" como barreiras à comunicação interna... 82

CAPÍTULO 5. AS RSCIS E A INTERAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS
5.1 O ambiente relacional empresa-empregado e as RSCIs..... 86
5.2 Vínculos do empregado com a organização..... 87
5.3 Vínculos da organização com o empregado..... 91
5.4 Os conflitos organização x empregado..... 92
5.5 A informação e a interação social nas organizações industriais..... 98
5.5.1 Barreiras à interação social dentro das organizações..... 102
5.6 A percepção e a linguagem na interação social dentro das organizações..... 104
5.7 A formação de grupos dentro das organizações industriais..... 109
5.7.1 Os grupos informais..... 111

CAPÍTULO 6. AS RSCIS E O SENTIMENTO DE PERTENÇA NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS
6.1 As RSCIs e a formação de "tribos" nas organizações industriais..... 114
6.2 As RSCIs e o sentimento de pertença nas organizações industriais..... 118

CAPÍTULO 7. CONSTRUINDO UMA COMUNICAÇÃO MAIS INTEGRADA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS
7.1 Adequação do ambiente interno..... 126
7.2 Etapas para a construção de uma comunicação mais integrada..... 130
7.2.1 Análise das "incongruências"..... 132
7.2.2 Correção das "incongruências"..... 133
7.2.3 Alinhamento comportamental da empresa..... 134
7.2.4 Recomendações para a elaboração do plano de comunicação 136
7.2.5 Monitoramento das ações..... 138

CONCLUSÕES..... 140

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 144

RESUMO

Este estudo se propôs a investigar, dentre as suas questões norteadoras, aquelas ligadas ao espaço que as redes sociais de comunicação informal – RSCIs - ocupam dentro das organizações industriais. Assume como hipótese que as RSCIs ajudam os seus integrantes a melhor entenderem o ambiente organizacional, promovem a interação social e, por conseqüência, estimulam o sentimento de pertença dos indivíduos, facilitando, dessa forma, o processo de comprometimento deles com a organização. Pertença é entendida no estudo como um sentimento em que o indivíduo assume que este lugar lhe pertence, de tal forma, que acredita ser possível participar dele e que vale à pena interferir na sua rotina e nos seus destinos. O estudo admitiu como premissa que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial são variáveis que não somente contribuem para as "incongruências" entre o discurso e a prática nas organizações, mas também, influenciam na formação de traços patológicos na personalidade de uma organização. Dentro da premissa o estudo assume também que estes traços patológicos e as revoluções porque passam as organizações influenciam no grau de intensidade das RSCIs nesses ambientes. Para a confirmação da hipótese o autor se valeu do método fenomenológico, colocando em suspensão os valores declarados por duas empresas industriais com diferentes estilos gerenciais, os valores percebidos pelos seus empregados e a configuração da comunicação informal naquelas empresas, de modo a poder mapear as possíveis "incongruências" existentes e suas conseqüências sobre o desempenho das redes sociais de comunicação informal. Como apoio ao estudo utilizou-se de pesquisas quantitativas estratificadas com empregados e gerentes das referidas empresas, cujos resultados foram analisados num formato de estudo de caso. Esta metodologia revelou a coerência da premissa e a confirmação da hipótese. Como resultado desta investigação, o estudo propõe um modelo para construção de uma comunicação interna mais integrada, que possa manter um convívio mais harmônico entre a comunicação formal e a informal dentro das organizações industriais.

Palavras-chave: comunicação informal; sentimento de pertença; sombras organizacionais; disfuncionalidade comportamental e incongruências.

ABSTRACT

The study proposal is to search on the social networks of informal communication – SNICs – performances into the industrial companies, among others related questions. It assumes as hypothesis that SNICs stimulate belonging sentiments to the company among their members, as well as, to promote their social interactions. On this way, the SNICs become easier to their members better understand the company environment. The belonging is understands as an individual sentiment in which we assume that the place belong to us, on that term, we also believe that it is possible to participate on it and to interfere in its routine and their destinies. The study assumes as a premise that the company "shadows" and the "dysfunctional behave" of managerial team could not only contribute to the gap between the company discourse and its practices, but also, they influence on the pathological diseases on the company personality. Both phenomena are also transformed in barriers to the internal communication and determine the intensity on the SNICs into the companies. The author have used the phenomenological method to confirm the hypothesis, by putting on *epoché* the company discourse and its practices perceived by their employees, as well as, the informal communication performances in those searched companies. The researches applied on two industrial companies, with different management styles, revealed consistency on the study hypothesis and its premise. As a conclusion, a model is proposed to develop more integrated communication system into the industrial companies, according to the study searches and the author experiences.

Key words: informal communication; belong feeling; company shadows; dysfunctional behave and incongruences.

INTRODUÇÃO

Os sistemas administrativos têm evoluído no sentido de abrigar relações mais transparentes entre as organizações e seus vários públicos de interesse, neles incluídos principalmente seu público interno. Para tanto, as organizações (ou as empresas, como serão referidas, indistintamente, neste estudo) têm montado uma arquitetura estrutural mais flexível com uma tendência predominante à descentralização administrativa. A comunicação interna tem ocupado um lugar de destaque na costura desse processo, ainda que impregnada por preconceitos e paradigmas que embotam a sua ação, reduzindo substancialmente a repercussão esperada, e, também, gerando frustração junto ao seu público-alvo, seus empregados. Entretanto, tem-se observado que a necessidade crescente por comunicação dentro das organizações faz com que os fluxos da informação empresarial atravessem suas estruturas, em todos os sentidos, envolvendo a organização formal e suas dinâmicas informais de comunicação, mas sem uma coordenação capaz de reduzir o contingente de ruídos que esse processo tem gerado.

A compreensão predominante nas organizações industriais é a de que convivem dentro delas dois tipos de comunicação: uma formal, montada e alimentada oficialmente pelas suas lideranças, e outra, informal, que, de um modo geral, expressa opiniões sobre os atos e fatos praticados e ocorridos dentro dessas mesmas organizações, de maneira livre e sem quaisquer compromissos com as repercussões que poderão advir disto, nem, tampouco, com as interpretações oficiais que queira a organização dar a estes mesmos atos e fatos. A rede informal veicula, anuncia, dissemina a informação dando a ela a sua própria interpretação, fazendo a sua própria leitura, defendendo os seus próprios interesses. Como toda ela é formada por empregados, pressupõe as lideranças das organizações que suas interpretações caminham sempre no sentido contrário às da organização – um dos fatores essenciais na geração de uma certa miopia de interpretação, dificultando ainda mais a convivência entre estes dois sistemas de comunicação dentro do ambiente organizacional.

É desta convivência que cuidaremos neste estudo. Pretende-se nele analisar alguns comportamentos da organização diante do que se convencionou chamar de comunicação informal, caracterizada no ambiente industrial como “rádio peão” e que nós a trataremos como redes sociais de comunicação informal - RSCIs.

Este trabalho busca explorar as relações que se processam dentro das organizações industriais, à luz dos aspectos cognitivos e psicológicos, para que se possa extrair desta abordagem experiências e ensinamentos que ilustrem melhor como se processa a comunicação dentro delas e os seus efeitos sobre o processo de interação social entre os seus empregados.

Usaremos como referência neste estudo a metáfora da teia e sua aranha para tornar mais compreensível a convivência da comunicação e o sistema sócio-estrutural nas organizações industriais. O uso da metáfora da aranha para ilustrar a estrutura das relações sociais dentro das organizações pareceu-nos mais rica ainda porque agrega um recurso visceralmente ligado ao objeto deste estudo, quando defendemos a idéia de que teia e aranha fazem parte de um todo inseparável, como inseparáveis são os relacionamentos dos indivíduos, a comunicação e a estrutura dentro de uma organização. Tratá-las de modo fragmentado tem sido o pecado capital das lideranças e dos responsáveis pela comunicação empresarial nas organizações industriais, comportamento que este estudo tenta sugerir correções, não apenas pelo exercício da observação, mas também, através de pesquisas empíricas, aplicadas em dois ambientes industriais com diferentes estilos gerenciais, cuja abordagem metodológica utilizada vai definida no capítulo 2.

Este estudo levanta a hipótese de que existe dentro das organizações um sistema informal de comunicação, mantido e alimentado pelos empregados que, de modo espontâneo se agregam em redes sociais de comunicação informal - RSCIs, formando verdadeiras "tribos", em proteção dos seus valores, crenças e interesses pessoais diante dos valores, crenças e interesses da organização, nem sempre convergentes e, dessa forma, estimulam o exercício do sentimento de pertença à organização entre os seus integrantes, porque promovem a interação social entre eles, através da linguagem e da troca de informações, num clima de confiança mútua; porque ajudam os seus integrantes a entenderem melhor o ambiente da empresa e a compreenderem o que está por trás dos fatos que ocorrem dentro da empresa, garantindo-lhes melhor nível de respostas às suas dúvidas pessoais e, por isso mesmo, constituindo-se numa modalidade de comunicação mais confiável para os empregados do que a comunicação formal, oficial, dentro das organizações. A hipótese desse estudo está respaldada pela premissa de que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial são as variáveis de maior influência na formação de traços patológicos predominantes na personalidade das organizações, sendo estes traços patológicos, juntamente com os períodos de revolução por que passam as organizações, variáveis que influenciam a intensidade das RSCIs dentro das organizações.

Diante disso, acreditamos que não apenas o comprometer-se com a organização seja uma variável suficientemente capaz de promover a interação necessária à construção de um ambiente mais harmônico numa comunidade organizacional nem, tampouco, capaz de gerar maior fluidez na comunicação dentro dela. Há que se ir mais fundo. Entendemos que para se alcançar um equilíbrio mais sustentável na relação empresa-empregado haverá de se construir um processo de convergência mais bem solidificado entre os valores essenciais de cada uma das partes envolvidas. A comunicação tem um papel importante como catalisadora e

facilitadora deste processo. Quanto mais distante a comunicação formal, oficial, estiver destes objetivos, maior espaço sobrará para a atuação das RSCIs dentro das organizações industriais. Assim, buscaremos analisar como as RSCIs ocupam este espaço de modo mais adequado que a comunicação formal, principalmente pelas características como são construídas.

Neste processo de busca por interação social entendemos ser fundamental o indivíduo se situar melhor perante a dicotomia predominante nos ambientes organizacionais, como analisa Gomide e Silva (2004) entre os "valores declarados" da organização (no plano do discurso) e os "valores arraigados" (no plano da ação), fenômeno este que analisaremos dentro de um enfoque psicanalítico que Carl Jung (1931/1976) observou existir nos indivíduos, caracterizando-o como resultante da "sombra humana". Admitiremos neste estudo que suas lideranças transferem suas "sombras" para dentro da organização através das suas ações e decisões do dia-a-dia empresarial e que esta transferência do comportamento individual dos seus líderes para o seio da organização será a fonte geradora da "sombra organizacional".

Sugeriremos também que as RSCIs poderão ajudar no mapeamento das "sombras organizacionais" por não estarem necessariamente comprometidas com os valores declarados pela organização, mas sim, com os valores interpretados ("arraigados") pelos indivíduos que nela trabalham, cotejando-os com as suas próprias expectativas e valores individuais. Dentro deste contexto, analisaremos que a eficácia da comunicação informal sobre a comunicação formal está sustentada pela forma com que a primeira trabalha o seu público-alvo: a comunicação informal trata os empregados como "indivíduos", enquanto que a comunicação formal os trata como "pessoas", portanto, de forma genérica, não segmentada, sem levar em conta os valores, crenças e expectativas individuais dos membros da organização.

Seja qual for o nosso ponto de vista, não poderemos, contudo, nos afastar dos efeitos da comunicação sobre os indivíduos. Seja ela formal ou informal interfere no conhecimento dos indivíduos, altera suas atitudes, influencia o próprio comportamento e também daqueles que estejam sendo alcançadas por ela, até porque, como afirma Lee Thayer (1979, p. 164) o que um indivíduo tenta fazer quando comunica ou recebe comunicação "é levar um estado de coisas *aparente* a harmonizar-se com o estado de coisas *pretendido* correspondente". Esta relação não poderá passar despercebida pelas lideranças das organizações, sob pena de comprometer todo o esforço da comunicação formal, oficial, como, aliás, tem acontecido na maioria das empresas industriais no Brasil.

As RSCIs têm sido muito mal tratadas pelas organizações, o que lhes têm conferido uma imagem estereotipada. Por isso mesmo, são consideradas como o "bode expiatório" de grande parte dos ruídos gerados na comunicação formal, dada a impotência com que os líderes organizacionais se vêem diante da impossibilidade de exercerem quaisquer controles sobre a sua atuação. O que mais incomoda a estes gestores, no entanto, é que as informações que

circulam pelas RSCIs conseguem ser, às mais das vezes, muito mais eficientes e velozes do que aquelas veiculadas pela rede formal estruturada.

Parece-nos de grande utilidade para os gestores da comunicação empresarial e, de modo particular, a própria liderança das organizações, entenderem melhor o perfil das RSCIs para que possam usá-las de modo mais construtivo na busca por maior harmonia nos relacionamentos dentro da comunidade organizacional. Todos eles terão que entender como as RSCIs são costuradas por entre a teia de informação que permeia toda a comunidade organizacional, quais as suas características de atuação diante de ambientes e situações diversos e as correlações possíveis de serem levantadas entre estímulo-resposta da comunicação formal *pari passu* à informal, enfim, poder tratar de modo mais sistemático um fenômeno que se revela de forma espontânea, mas cujo impacto comunicacional dentro de uma organização se mostra, aos menos avisados, como uma rede de informação estruturada, com atores desempenhando papéis previamente definidos, incentivados por formadores de opinião, cujos interesses estariam sempre em oposição aos interesses da organização. Poderá até haver rastros de verdade nesta visão estereotipada sobre as RSCIs, entretanto, face a sua importância na composição do *mix* de comunicação dentro de uma organização, estas redes merecem ser tratadas dentro de um enfoque mais integrativo, dado que elas atuam de forma mais sistêmica, maleável e mais abrangente, sem comportamentos, papéis ou delegações pré-estabelecidos.

Sendo elas formadas por indivíduos, não se poderá descartar, no estudo do seu comportamento, os aspectos psicossociais envolvidos, nem tampouco, aqueles que tocam de perto a confrontação entre os valores individuais dos empregados e os da organização. Há, pois, que se tratar as RSCIs de modo mais abrangente, a fim de que se possa captar as várias nuanças da sua performance para que as organizações industriais possam tirar maior proveito da sua ação e as incorporem como um veículo útil de comunicação na construção de um clima organizacional mais equilibrado, ao invés de tratá-las pela via da segregação.

É com este intuito que o presente estudo resultará na proposta de um modelo que estimule o uso mais integrado da comunicação interna empresarial, pela via da redução da distância entre o discurso oficial e a sua prática, como forma de gerar conteúdos mais coerentes com as expectativas do seu público-alvo, os empregados e, dessa maneira, estimular a circulação dentro das RSCIs de significados mais convergentes com os princípios e valores declarados pelas organizações.

Entendemos que este esforço dependerá das lideranças e dos gestores da comunicação interna, em parceria com a área de gestão do capital humano dentro da empresa, como uma maneira de promover um melhor alinhamento comportamental do seu corpo gerencial com os valores declarados da organização, cuja "disfuncionalidade comportamental", que eles também trazem para dentro das organizações, não

comprometam a fluidez da comunicação interna e, dessa forma, possa contribuir para o estímulo de um maior sentimento de pertença dentro delas através de um processo de interação social que as RSCIs conseguem promover pela via da informação e da linguagem.

CAPÍTULO 1

AS REDES SOCIAIS DE COMUNICAÇÃO INFORMAL - RSCIS

1.1 O conceito

O conceito mais orgânico de rede fora elaborado inicialmente por Saint-Simon (1807/1931), quando a concebeu como um sistema de fluxos e se referia a "corpo bruto" e "corpo organizado". Saint-Simon relacionava o corpo bruto a uma construção regular, geométrica, como o cristal, na qual ele via a primeira forma de rede. No corpo organizado, ele concebia a rede como no organismo (uma rede de circulação sangüínea). Entretanto, a sua concepção de rede não se limitava a estas duas variáveis. Ia mais além, quando sugeriu uma terceira variação de rede com característica híbrida, se comparada às outras duas iniciais, e a qualificou como um "organismo-rede". Sua intenção, contudo, era justificar a inevitabilidade da passagem do sistema feudal para o sistema industrial, que, segundo Saint-Simon, somente poderia ser irreversível com o desenvolvimento das redes de comunicação. Estes conceitos "saint-simonianos" eram sustentados por uma visão de processo que, para a sua efetivação, seria necessário a conjugação de três elementos básicos: a associação, a comunicação e a comunhão, esta, por sua vez, construída pelo interação dos associados. Dentro desse enfoque, pode-se até afirmar que as redes sociais que são construídas através da comunicação informal entre associados dentro de uma organização industrial poderão ser analisadas sob a visão de uma herança "saint-simoniana".

Outros autores, possivelmente influenciados pelos conceitos de Saint Simon, como Albert Bressand e Catherine Distler (1995), sustentam que a rede é o laço universal da sociedade contemporânea onde estão interligadas a tecnologia, a economia e a organização. Esta concepção se aproxima muito dos estudos elaborados por Michel Serres (1960) quando se apóia nos fundamentos epistemológicos do conceito de redes, desenhando um diagrama em rede formado por múltiplos pontos que ele denomina de *sommets* (picos), religados por outra quantidade de ramificações que denominou *chemins* (caminhos). Serres descreve que um pico se situa na interseção de muitos caminhos, do mesmo modo que um caminho estaria conectado com muitos picos. Anne Cauquelin argumenta o sucesso do conceito de rede, apoiando-se num imaginário antigo, em que o corpo humano possuiria coisas invisíveis ao olhar e ao tato. Dentro

desse argumento, "a rede seria concebida como um laço invisível, ao mesmo tempo externo e interno ao corpo".(CAUQUELIN,1996,p 35)

Alguns estudiosos do papel das redes sociais no processamento da informação têm constatado que a sobrevivência de organizações depende de canais de comunicação suplementares ou alternativos, sustentando que, no caso da gestão da comunicação empresarial, o bom uso dos recursos informacionais disponíveis passa necessariamente pelo reconhecimento das redes sociais que são construídas informalmente dentro das comunidades organizacionais e pelo aprendizado de como lidar com essas redes no planejamento e no provimento dos recursos da informação, até porque, como afirma Krachhardt & Hanson (1997 p. 42), "confrontada com a organização formal a organização informal, por sua natureza altamente adaptativa, é capaz de responder melhor aos problemas inesperados".

Estudos realizados nestes últimos 15 anos sobre a comunicação empresarial sugerem uma interconexão entre as estruturas formais e informais de comunicação, com vários deles propondo tipologias de redes informais. Krachhardt & Hanson (1997), por exemplo, sugerem três tipos de redes: redes de confiança - *trust networks* – nas quais são compartilhadas informações politicamente delicadas, redes de trabalho ou consulta - *advice networks* –envolvendo o uso da estrutura informal para o contato com indivíduos que possuem informações técnicas, facilitando, assim, o cumprimento de objetivos de trabalho, e redes de comunicação – *communication networks*, relativas aos indivíduos que trocam com regularidade informações de trabalho. Grosser (1991) faz a distinção entre "redes sociais" – para assuntos não relacionados ao trabalho, "redes de autoridade" – para comunicações relativas à autoridade e responsabilidade entre membros da organização, e "redes de *experts"* – para troca de informações técnicas e científicas.

A dinâmica das redes sociais não pode ser, contudo, analisada apenas dentro do campo restrito de troca de informações sobre assuntos relacionados ao trabalho. Deverá ser agregado a elas o apoio das tecnologias de informação, como parte dos processos intelectuais, que não poderiam ser alijadas do processo cognitivo. Pierre Levy, por exemplo, ressalta este aspecto quando analisa que

> (...) os processos intelectuais não dizem respeito apenas a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos, mas colocam em jogo uma série de objetivos técnicos complexos que, operando interativamente com os elementos humanos, respondem pela inserção da informática no conjunto das formas de conhecimento disponíveis. (LEVY, 1993, p. 94)

Abordagens sobre decisões gerenciais, por outro lado, revelam que a maioria de suas informações vem do contato humano direto, mostrando que "este ainda é o meio mais rápido e eficiente de se procurar e acessar informações – superando os problemas comuns de *overload* e agregando-lhes valor, mediante o compartilhamento dos conteúdos e contextos dos conhecimentos necessários à decisão".(LEONARD, 1996, p. 134).

Há, portanto, que se considerar, seja qual for a sua dinâmica, que as redes sociais de comunicação informal - RSCIs são essenciais para a disseminação de informações dentro das organizações.

Outras concepções envolvem o entendimento de rede como uma plêiade de significados ligados ao ato de tecer (entrelaçar, tecidos, fios, nós) que visitam as obras de Gilbert Durant, quando analisa que

> (...) o tecido, como o fio é antes de tudo um laço, mas é também uma ligação reconfortante, ele é símbolo de continuidade, superdeterminado no inconsciente coletivo pela técnica circular ou rítmica de sua produção. O tecido é o que se opõe à descontinuidade. (...) A trama é o que o subtende. (DURANT, 1998, p 134).

De modo simbólico, Pierre Musso (1994 p. 87) assinala que "o imaginário da continuidade do fio e do tecer participa também na produção do conceito de rede nas ciências da vida que recuperam tecidos sobre e no corpo humano".

Dessa forma, o conceito de organismo-rede desenha uma metáfora muito precisa na concepção que pretendemos caracterizar as redes sociais de comunicação informal – RSCIs dentro das organizações industriais. Contudo, ela se apresenta ainda incompleta na medida em que não abriga pelo menos três características essenciais: a intercambialidade que se constrói entre os diversos grupos informais existentes dentro das organizações, a multiformidade da sua estrutura e o seu efêmero ciclo de vida. Apesar dessas características de flexibilidade e mobilidade, as RSCIs não se dispersam nem perdem sua função de inter-conectividade. Maffessoli (1998 p.119) acentua estas características, desenhando a forma social da rede como um "conjunto inorganizado e, no entanto sólido, invisível, porém servindo de ossatura a qualquer conjunto, seja ele qual for". Esta "ossatura" a que se refere Maffesoli assume as mesmas características da metáfora da teia de aranha usada neste trabalho para representar o tecido sistêmico que abriga as diversas redes sociais, compondo o todo das relações informais de uma comunidade organizacional. Assim sendo, além do estímulo que elas promovem de associação dos membros de uma comunidade organizacional, as RSCIs também costuram a inter-relação social entre toda a comunidade organizacional, isto é,

constroem a comunhão de que fala Saint-Simon, pela via da comunicação. A completude da metáfora virá através da linha mitológica de Penépole quando, na atitude de tecer e desfazer o que tecia, numa insistente tentativa de vencer o tempo, inspira os mesmos movimentos contínuos de construção e reconstrução característicos das RSCIs.

Uma caracterização mais precisa das RSCIs não poderá dispensar a cartografia das redes nem a morfologia da teia. Esta interação é que dará o tom da dinâmica das RSCIs, enquanto transmissora da informação, com o ritual da teia que costura o relacionamento entre os seus nós e seus fios no processo da sua inter-relação social que permeia toda a comunidade organizacional. Teia e rede fazem parte de um mesmo todo, estimulam a associação entre seus membros, constrói a comunhão entre eles através da comunicação, cumprindo, assim, as condições básicas para a sua conformação, segundo os fundamentos de que fala Saint-Simon.

Como veremos adiante, as RSCIs, apesar de desenvolverem dentro de cada uma delas uma dinâmica de preservação da sua própria identidade, na medida em que tentam manter as informações e os relacionamentos circunscritos aos seus próprios membros, a multiplicidade de contatos que são estimulados dentro de uma mesma comunidade organizacional força, porém, o rompimento inevitável desta tendência de confinamento, através dos Conectore*s*. Os Conectores, dos quais falaremos mais adiante, costuram, assim, os "nós" de entrelaçamento entre as várias RSCIs e, dessa forma, constroem a teia de informação que permeia a comunidade organizacional.

Numa visão mais sociológica Maffesoli afirma que

> (...) é por contaminações sucessivas que se cria aquilo que é chamado de realidade social. Através de uma seqüência de cruzamentos e de entrecruzamentos múltiplos se constitui uma rede das redes. Os diversos elementos limitam-se entre si, formando, assim, uma estrutura complexa. Entretanto, a oportunidade, o acaso, o presente representam nela uma parte não negligenciável. E isso dá ao nosso tempo o aspecto incerto e estocástico que conhecemos bem. O que não impede, por pouco que se saiba ver, que nela esteja agindo uma organicidade sólida que sirva de base às novas formas de solidariedade e de socialidade. (MAFFESOLI, 1998, p. 205-206)

Estudiosos das redes informais dentro de ambientes de trabalho assinalam sempre as dificuldades que os administradores têm para descrever as RSCIs existentes no próprio local de trabalho: "Embora eles possam definir o organograma preciso dos vínculos entre as cinco pessoas que lhes são mais próximas, suas suposições acerca de funcionários fora desse círculo imediato são habitualmente descabidas" (KRACKHARDT E HANSON, 1993, p. 104).

Dentre as dificuldades maiores para a caracterização precisa de cada RSCI, estão o grau de mobilidade por entre os papéis de cada um de seus membros, a flexibilidade das redes e a velocidade com que as notícias não-oficiais circulam dentro da organização, o que leva vários estudiosos a classificarem-na, inclusive, como "redes invisíveis".

Maffesoli desenha essa interação social que as RSCIs promovem, usando da imagem de "nebulosas policentradas", numa visão maior da sociedade que poderá muito bem ser trazida para o contexto das comunidades organizacionais:

> Os jogos da proxemia se organizam como nebulosas policentradas. Estas permitem, ao mesmo tempo, expressar a segregação e a tolerância. Na verdade, em torno dos valores que lhes são próprios, os grupos sociais dão forma a seus territórios e a suas ideologias. Em seguida, por força das circunstâncias, são constrangidos a ajustar-se entre eles. Esse modelo macrossocial, por sua vez, se difracta e suscita uma miríade de tribos que obedecem às mesmas regras de segregação e de tolerância, de repulsa e de atração. (MAFFESOLI, 1998, p 203-204)

Diante das dificuldades para a identificação das RSCIs dentro das organizações industriais iremos usar da metáfora da teia de aranha como uma maneira que nos pareceu muito útil para construir o entendimento do comportamento dessas redes sociais de comunicação, dada a sua forma e a sua estrutura pouco delineadas, além das características peculiares com que atuam dentro das organizações.

Existe uma semelhança muito grande entre a morfologia, a estrutura e a dinâmica de construção e reconstrução da teia de aranha com a dinâmica com que se observa o comportamento das RSCIs dentro das organizações industriais. Uma diferença básica, entretanto, é que a teia de aranha é visível, enquanto as RSCIs, construídas dentro dessas organizações, não o são.

1.2 A teia e a comunicação informal

A teia de aranha é formada por diferentes tipos de fios de seda produzidos por glândulas localizadas no seu abdome. Estes fios têm finalidades diversas. Uns são para formar a moldura, os raios e espirais da teia (produzidos pelas glândulas ampoladas); outros fios, para formarem os casulos de proteção e abrigo (produzidos pelas glândulas tubuliformes); outros ainda, para o encapsulamento da presa (produzidos pelas glândulas aciniformes). Uma das características extraordinárias da seda da aranha é a sua resistência. Um fio de seda da aranha, com uma espessura mínima, seria capaz de parar um besouro voando com velocidade plena. Não apenas são fortes, mas também são flexíveis. Um fio

comum de seda de aranha é capaz de estender-se por até 70km e pode ser esticado até 30 ou 40% de seu comprimento, sem se quebrar, enquanto que o fio de nylon suporta apenas 20% de estiramento. Estes fios são usados pela aranha para diferentes finalidades: para construir a teia, para depositar os seus óvulos, como uma linha de vida quando pulam ou caem para escapar de ameaças, para transferir seu sêmen do abdome para o ovário feminino e como abrigo onde se protege.

Assim também é construída a teia da comunicação informal dentro das organizações industriais, abrigando as várias RSCIs que se entrelaçam pelos seus "nós de conexão". Nela estão os diferentes perfis psicológicos dos seus integrantes, os empregados da organização, que sentem uma necessidade enorme de se inserirem dentro da "moldura" organizacional por inteiro, para que possam exercitar naturalmente as suas relações sociais, suas alianças interpessoais, mas que são, na maioria das vezes, impedidos pelas barreiras impostas pelas organizações, não só por estilos engessados de gestão, mas também por uma comunicação oficial burocrática, que não oferece a flexibilidade necessária para responder às expectativas dos seus empregados.

As especificidades dos fios que formam a teia refletem as características comportamentais predominantes das redes que a constrói. A informalidade da teia de comunicação é simbolizada na flexibilidade da teia de aranha, de modo a poder abrigar um grande elenco de temas e interesses diversos vinculados profundamente aos valores, crenças e expectativas de cada um dos seus integrantes, abrigo este que não é encontrado nos significados da comunicação formal, porque esta não cria espaços para que os seus conteúdos sejam construídos a partir dos sentimentos e desejos do seu público-alvo, os empregados das organizações. Ao contrário, a comunicação formal é elaborada a partir de conteúdos gerados por uma única fonte, a oficial; suas mensagens transmitem, nas mais das vezes, conceitos unilaterais da hierarquia das organizações, sem que sejam criadas oportunidades de interação e alinhamento com os conceitos predominantes por entre o corpo de empregados. Já a comunicação informal constrói seus conteúdos e significados a partir de conceitos gerados da interação entre seus participantes. É nesta teia que os empregados se "protegem" do ambiente obscuro das organizações, porque não definidos claramente, constituindo-se, portanto, numa ameaça permanente para as suas expectativas e projetos de vida. A teia informal de comunicação atua, também, como um verdadeiro colchão de proteção para os seus integrantes, livrando-os, às mais das vezes, de possíveis "quedas" diante de comportamentos contraditórios das organizações que fazem parte. Esta situação gera uma falsa impressão aos responsáveis pela comunicação oficial das organizações industriais de que exista um conflito premeditado entre os que veiculam a

comunicação informal e os conteúdos que circulam na comunicação formal. Visto por este ângulo, está-se analisando apenas seus efeitos. As causas desses constantes ruídos encontram-se na forma com que cada um dos seus conteúdos é produzido numa e noutra modalidade de comunicação interna.

1.2.1 Como a teia é construída e reconstruída

Uma aranha em plena atividade de construção da teia demonstra possuir uma sabedoria intrínseca em sua técnica na maneira como ela estende inicialmente os grandes eixos de sustentação da teia e, a partir daí, vai unindo esses fios de suporte e preenchendo, rapidamente, os espaços vazios com fios radiais, dando origem a uma estrutura de impressionante geometria, além de grande resistência. A parte mais difícil desta construção encontra-se na operação de fixação inicial do fio entre duas superfícies. Como a aranha não voa, ela age de forma inteligente, usando o vento e um pouco de sorte. Inicialmente a aranha produz um finíssimo fio adesivo e, enquanto ela vai tornando este fio cada vez maior, o vento o carrega até encontrar um ponto onde o fio adere. Outras espécies, contudo, são mais afoitas e ousadas. Lançam-se solitárias na ponta do seu próprio fio em busca do outro ponto de apoio. Então, a aranha caminha com cuidado sobre este fio-guia, reforçando-o com um segundo fio. O processo é repetido até que o fio esteja suficientemente forte. Depois disso, a aranha lança um outro fio, formando uma espécie de Y, abaixo do fio inicial. Esses são os três primeiro fios que formam o eixo da teia.

Ao se observar uma teia de aranha, pode-se distinguir a moldura, os raios e a espiral. Existem, contudo, variações na construção da teia, conforme a espécie de aranha. Algumas aranhas constroem outra pequena espiral, no centro da teia, ou uma rede de malhas, que funciona como refúgio. São mais cautelosas. A espiral de captura é feita com fios viscosos, adicionados paralelamente um ao outro. A espiral de captura deixa às vezes dois raios livres, de onde parte um fio especial, chamado fio telefônico, que conduz ao refúgio da aranha, quando este é construído fora da teia. A aranha pode captar as vibrações deste fio para informar-se sobre o tamanho e o tipo de presa que caiu na armadilha, mantendo, assim, a operação sob controle.

A aranha pode reciclar facilmente os fios que compõem a sua teia, até porque, após um ou dois dias, parte dos fios perde o seu teor de adesividade, ou mesmo, parte da teia pode ser destruída pelo vento ou pelo impacto das presas que são capturadas por ele. A teia

antiga é engolida pela aranha, de modo a repor o conteúdo de nitrogênio de que necessita para sobreviver, e uma nova teia é construída imediatamente.

A dinâmica da comunicação informal dentro de uma organização industrial apresenta um movimento bem semelhante à construção e reconstrução da teia de aranha. Pela estrutura leve que apresenta e pela sua agilidade em se construir, se dispersar e reconstruir-se novamente, caracteriza muita bem a funcionalidade das RSICs.

1.2.2 Os atores e a formação das RSCIs

Tudo começa com o Pivô que é o primeiro elemento a receber e difundir a informação. A depender da sua personalidade, do seu interesse e envolvimento no tema, ele próprio se lança de "corpo e alma" na divulgação inicial da informação, enviando-a aos Mensageiros, construindo, dessa forma, "o fio-guia" da rede. Os Mensageiros são escolhidos pelo Pivô por critérios de afinidade e confiança. Este processo se estabelece entre os indivíduos que mantêm uma relação mais íntima. Por isso, a construção do "fio-guia" se dá no ambiente intrapessoal dentro da comunidade organizacional, como ilustra a figura 1.1:

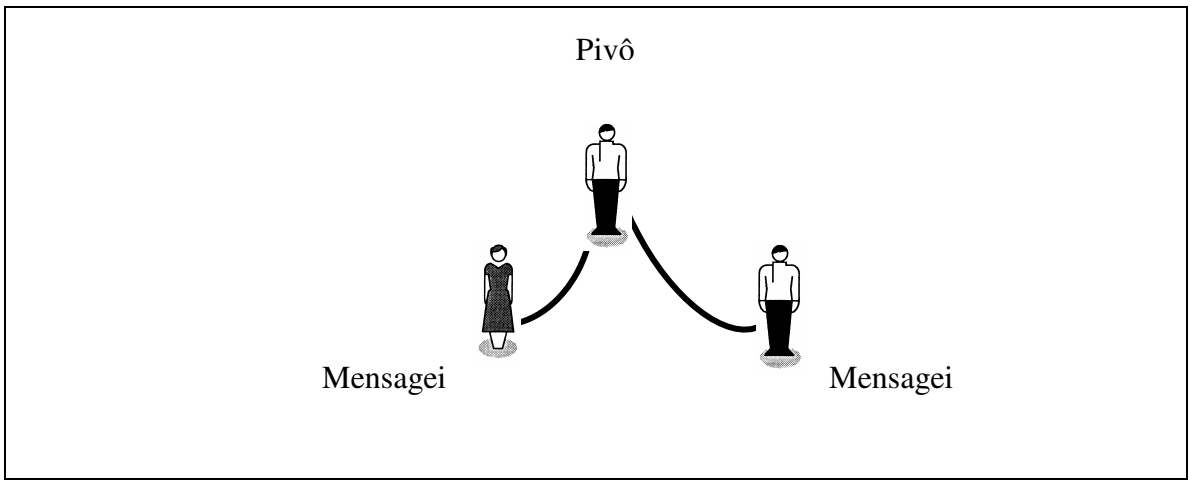


Fig. 1.1 – A formação do fio-guia da rede informal

Estas informações passadas para os Mensageiros formam, com o Pivô, o eixo da rede. Para que as informações possam se expandir dependerá dos Divulgadores e dos Ligações que constroem as rotas dos comentários, mostrados na figura 1.2:

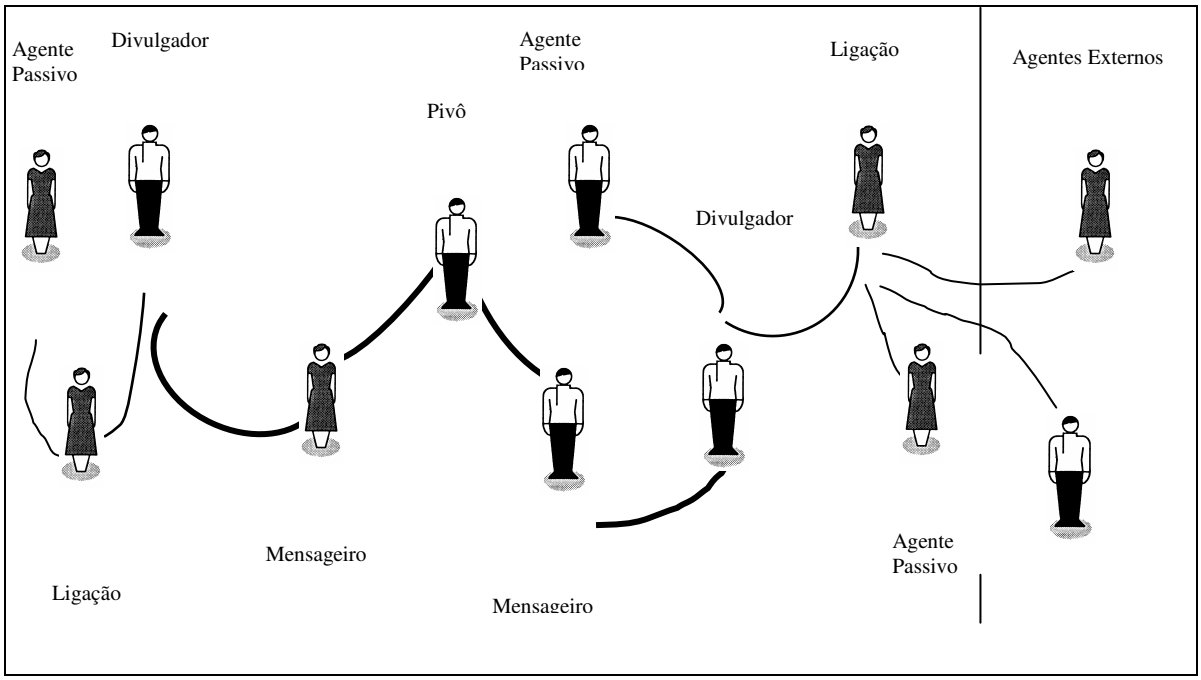


Figura 1.2 – A construção das rotas dos comentários.

A espessura dos fios corresponderia à intensidade do envolvimento de cada um dos atores dentro da rede. Os mais envolvidos são o Pivô, os Mensageiros e os Divulgadores. Os Divulgadores montam os raios*;* as espirais são construídas pelos Ligações que já não demonstram manter um grau mais significativo de envolvimento com as informações que circulam na rede, até mesmo pelo seu perfil pessoal mais recatado. Os menos envolvidos dentro da rede, que denominamos de Agentes Passivos, formam apenas a moldura da rede, mas nem por isso deixam de contribuir para a expansão da informação. São os mais reservados e, de um modo geral, procuram ser fiéis ao escopo básico das informações recebidas. Os Divulgadores são aqueles atores dentro da rede que se envolvem mais profundamente com o aspecto emocional da mensagem e, assim, ampliam-na significativamente, mas sem deixar escapar a essência da mensagem, de modo que a fonte não perca credibilidade. Já os Ligações*,* por serem os mais tímidos do grupo, apenas expandem as informações recebidas pelos Divulgadores*,* mas sem causar maior ressonância na informação, porque seu ciclo de relações dentro do grupo informal, de um modo geral, já é bem mais limitado.

Em alguns casos, a rede se expande para além das fronteiras da organização, a partir do relacionamento de seus empregados com amigos, parentes e familiares que não trabalham nela, constituindo os Agentes Externos*,* como está demonstrado na figura 1.2.

Esta estrutura de atores constitui tão somente uma tentativa mais didática de apresentar o funcionamento lógico das RSCIs, a partir das pesquisas e observações que desenvolvemos dentro de organizações industriais. É preciso que fique bem claro que não existe uma rigidez de papéis dentro das RSCIs, até porque uma das características mais

significativas de formação delas está na sua espontaneidade. Outro aspecto relevante, e que reforça esta observação, prende-se ao fato de que as posições dos atores dentro das RSCIs também não são fixas. Eles mudam ao sabor dos interesses individuais de cada componente, guardando apenas as características pessoais de cada um no seu modo de se relacionar dentro da comunidade organizacional. Estes fatos conferem também às RSCIs uma característica cíclica de participação dos seus componentes dentro de cada rede. Não existem redes fixas nem membros permanentes. A permanência de cada membro dentro de uma determinada rede dura enquanto permaneça o interesse individual de difundir uma informação, comentar fatos que lhe tocam de perto, colher informações do seu interesse dentro da organização. Entretanto, esta dinâmica das RSCIs não confina os indivíduos à construção das relações sociais dentro das comunidades organizacionais apenas às redes. Como bem assinala Maffesoli,

> (...) o que ressalta de diversas pesquisas estatísticas, é que cada vez mais pessoas vivem como 'celibatários'. Mas o fato de serem solitárias não significa viver isolados. E, conforme as ocasiões que se apresentam o 'celibatário' se junta a tal ou qual grupo, se liga a tal ou qual atividade". (MAFFESOLI, 1998, p.195)

Nesta dinâmica multiforme são construídas as bases para a formação de grupos informais, com suas características, morfologia, estrutura e dinâmica muito próprias que serão mais bem definidas no item 5.7.1, do capítulo 5.

As RSCIs se movem e se expandem com a mesma agilidade da teia que as abriga. Elas também se dissolvem e se reconstroem com tamanha velocidade que se tornam quase imunes a qualquer tipo de controle ou rastreamento pelo corpo oficial da organização. Enquanto a teia de aranha tem um ciclo de vida entre um ou dois dias de duração, por perda da capacidade adesiva dos seus fios, as RSCIs duram também o tempo necessário entre a difusão da notícia e a espera de um fato ou uma decisão oficial que confirme ou não as informações ou rumores levantados sobre o tema-motivo da notícia. É, contudo, nesta dinâmica que se assentam as bases da interação social e vão-se formando os pequenos grupos informais dentro da comunidade organizacional.

Como a teia consome bastante recurso de nitrogênio da aranha, esta se realimenta da seda para sobreviver, processando, assim, a reciclagem da sua própria teia. De igual modo, as RSCIs "vivem do que tecem", isto é, da confiabilidade que exercem entre os seus integrantes e são realimentadas pela credibilidade da informação que divulga, mesmo que ela venha enriquecida ou ampliada pela percepção e interesses pessoais de cada um dos seus membros, que normalmente usam destes expedientes, já que não possuem o domínio sobre as fontes das informações oficias.

A seda da aranha é constituída principalmente de uma proteína que tem massa molecular de 30 mil u.m.a (unidade de massa atômica), quando dentro da glândula. Fora da glândula, ela se polimeriza para dar origem à fibroina e expande em dez vezes mais a sua massa molecular. Esta possivelmente é a proporção da ressonância de uma informação, rumor ou comentário em seus dois momentos de circulação dentro de uma comunidade organizacional: quando ainda circunscrita ao território de cada RSCI e quando atravessa esse território conectando-se com outras RSCIs, costurando, assim, a teia de informação.

Os atores que participam das RSCIs também não são fixos. Mudam e movem-se de acordo com o tema a ser vinculado, do interesse de cada um deles dentro da informação e do nível de impacto que os fatos possam repercutir sobre suas próprias vidas. De igual modo, cada rede reconstruída mantém o mesmo formato, mas a estrutura dos fios é outra, totalmente renovada a cada reciclagem.

1.2.2.1 Os atores e seus perfis

Conseguimos mapear, pelo menos, sete perfis de atores dentro das RSCIs. Os Pivôs são denominados geralmente pelas organizações como “formadores de opinião”, “influenciadores”, “cabeça de grupos” etc.. De um modo geral, eles se destacam por serem pessoas que se comunicam com outras pessoas acima da média dentro da comunidade organizacional. As dificuldades que os pesquisadores organizacionais têm em identificar as RSCIs são as mesmas de mapear quem são os seus Pivôs. Isto, contudo, não impede de se poder levantar algumas características do seu comportamento e a sua importância dentro de cada RSIC. Sabe-se, por exemplo, que os Pivôs podem ocasionalmente ampliar comentários, modificar uma mensagem ou mesmo bloquear sua divulgação dentro da rede, quer seja pelo seu ponto de vista, interesses pessoais, quer, por suas crenças e ideologias, o que nos leva a entender que os Pivôs poderão adotar maneiras diversas de divulgar uma informação. Por outro lado, eles também se destacam pelas diversas áreas em que concentram um determinado interesse, de tal modo que constituem verdadeiros centros de referência para assuntos específicos dentro da comunidade organizacional. Assim sendo, em todo o grupo é marcante a participação de indivíduos que atraem maior atenção do que outros, não só por trazerem no seu perfil de comportamento a capacidade pessoal de gerar maior confiança de seus colegas, por serem mais ativos socialmente, mas também por trazerem consigo traços carismáticos que os tornam pontos de referência para o grupo. Este é caracterizadamente um Pivô. Apesar das dificuldades éticas e operacionais, na prática, em mapeá-los dentro das RSCIs, tivemos condições de identificar, através da observação,

seus principais traços comportamentais. Dentre eles se destacam uma pré-disposição em inovar, ou seja, a rapidez com que eles adotam idéias novas. Os Pivôs são indivíduos interessados não apenas nos assuntos ligados aos negócios da organização em que trabalham, mas também a questões políticas da região em que mora e às causas de cunho social. Esta conexão a assuntos de interesses mais amplos lhes confere uma qualidade especial, não só para atraírem uma plêiade de indivíduos próximos à sua atividade profissional, como também, montarem conexões em outras redes de interesses diversos dentro da organização.

Os Mensageiros são os amigos mais próximos que se agrupam em torno do Pivô. Geralmente são pessoas muito comunicativas, ávidas por novas informações, carregando, nas mais das vezes, dentro si, uma necessidade enorme de se destacar dentro da comunidade organizacional, mas sem, contudo, possuir o carisma do Pivô nem a cultura necessária para se impor numa posição de liderança dentro do grupo. Comportam-se como verdadeiros satélites do Pivô, mas com algum conteúdo ideológico – o que lhes faz despertar interesses em divulgar os comentários dentro da rede.

Já os Divulgadores carregam algumas características diferenciadas dos dois primeiros atores que participam das RSCIs. Dentre elas, a ansiedade. São geralmente pessoas mais ansiosas e, por isso mesmo, sua intensidade de conversa é mais elevada do que a média do grupo, como forma até de aliviar a sua tensão pessoal. Neste processo, estas pessoas tendem a ampliar ou mesmo dispersar a informação para outros conteúdos, de modo a manter-se dentro da conversa. Por serem mais ansiosos, são indivíduos também mais desconfiados e inseguros – o que os estimula na ampliação de um comentário, uma notícia, ou mesmo uma informação passada pelos Mensageiros. Tudo indica que os Divulgadores são as maiores fontes de ruídos sobre os rumores e comentários que circulam dentro das RSCIs. De modo geral, são pessoas cujo teor das informações os afeta diretamente, ou mesmo envolve pessoas de sua mais íntima relação. Usam da informação para realçar os aspectos positivos da estória, para gerar a contra-informação, de modo a neutralizar possíveis conceitos negativos sobre as pessoas e decisões em que estejam diretamente vinculados, como também, interesses afetivos em jogo, ou ainda, que interfiram na evolução da sua carreira, com perda de poder na posição hierárquica..

Os Ligação são indivíduos mais tímidos dentro do grupo e, por isso mesmo, se utilizam das informações que circulam dentro das RSCIs como tentativa de romperem as barreiras individuais que os impedem de ser mais comunicativos como gostariam. Usam deste motivo para estabelecerem suas alianças sociais, sem, contudo, ampliá-las demasiadamente, contidos pela sua própria timidez.

Os Agentes Passivos são indivíduos que não demonstram interesse por qualquer assunto mais intrigante. Conformam-se na rotina da organização e preferem nunca se imiscuírem em assuntos que não lhes pareçam adequados, quer seja por alienação ideológica, ou por medo de se exporem diante da organização. Assim sendo, as informações que chegam a eles, por via dos Ligação, não são geralmente difundidas. Eles as absorvem e não são capazes de reprocessá-las, ou mesmo reproduzi-las, dentro da organização. Os Agentes Passivos nem sempre participam do mesmo grupo em que as informações são geradas e divulgadas. Mesmo quando integrantes de um mesmo grupo em que uma determinada informação fora gerada comportam-se de forma indiferente, por não estarem interessados no tema, ou, mesmo, pela sua própria personalidade introspectiva.

Os Agentes Externos são indivíduos que não pertencem à comunidade da organização, mas são informados do que está acontecendo nela pelas relações de amizade ou parentesco que mantêm com indivíduos que trabalham na organização.

1.3 Como as informações circulam dentro das RSCIs

Os ambientes favoráveis à disseminação das informações dentro das organizações industriais são construídos por pequenos grupos, até porque é da natureza humana gerar mais contatos com indivíduos que tenham maiores semelhanças entre si. É o princípio conhecido por "homofilia", isto é, a atração entre iguais. A velocidade das informações que circulam dentro das RSCIs dependerá, portanto, deste princípio: quanto maior for a grau de relacionamento e confiança existente entre os pequenos grupos, mais velozmente as informações circularão entre eles. O inverso também é observável.

Cabe, contudo, considerar, que existem algumas características peculiares no comportamento dos pequenos grupos que poderão condicionar ou não a disseminação das informações. Como vimos, há uma tendência natural dos pequenos grupos em reterem informações, até como forma de preservar sua identidade. Ronald Burt (1992), da Universidade de Chicago, detectou a existência de uma separação entre contatos não redundantes denominando-o de "hiato estrutural", isto é, mesmo os indivíduos que se encontram vinculados uns aos outros, numa mesma comunidade organizacional, vivem, no entanto, em agrupamentos que não estariam conectados. Dessa forma, observa-se que circulam informações diferentes nos dois lados de um "hiato estrutural", o que acentuam as barreiras para que as informações de um pequeno grupo migrem para outro, com a mesma velocidade que fora irradiada dentro do próprio grupo original. Por outro lado, observa-se também, a possibilidade da existência dos Conectores que poderão servir de ponte de

informações entre diferentes grupos e, assim, expandi-las por entre os vários grupos informais. Este "hiato estrutural" somente é rompido quando, dentro de um mesmo grupo, surge a oportunidade de algum dos seus membros assumirem este papel. Os Conectores equivaleriam aos nós que prendem os fios maiores e menores produzidos pelas glândulas ampoladas e integram a moldura, aos raios e às espirais da teia, construindo, assim, o caminho por onde a aranha caminha. A figura 1.3. ilustra o papel dos Conectores entre duas redes sociais de comunicação informal:

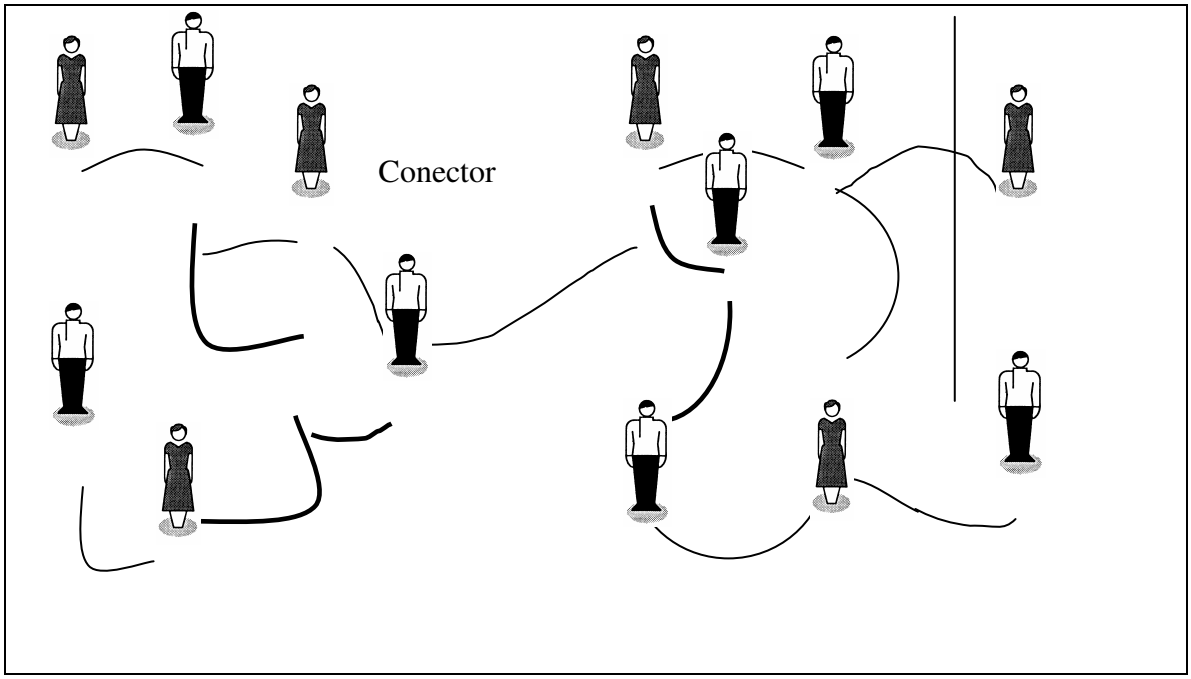


Figura 1.3 – O conector de relacionamentos

Observa-se também que quaisquer dos atores que participem das RSCIs, principalmente os Pivôs, Mensageiros e Divulgadores, poderão construir "nós de conexão" com outros grupos informais de uma mesma organização, resultante do processo da inter-relação social, construído dentro da comunidade organizacional. Entretanto, estes nós também não são fixos. Eles se movem dentro das RSCIs muito em função dos conteúdos gerados dentro delas, do nível de interesse de cada membro de um determinado grupo, da afinidade que cada membro mantenha com outros indivíduos, dentro ou fora do seu grupo de relacionamento, pelo interesse sobre o tema e, até mesmo, pela oportunidade de ser atingido por uma informação de interesse comum. Estes "nós de conexão" extrapolam também as fronteiras da organização na medida em que os indivíduos que trabalham dentro de uma organização não limitam seus relacionamentos apenas aos colegas de trabalho. Dessa forma, pode-se constatar que os indivíduos pertencem a vários grupos e, assim, se relacionam com outros indivíduos igualmente pertencentes a outros grupos que não

somente os da organização onde trabalham. Numa mesma comunidade organizacional, cada indivíduo mantém conexões de relacionamento com grupos de diferentes interesses comuns. Quando existem dentro de um grupo indivíduos que mantenham um bom nível de relacionamento com outros indivíduos pertencentes a outros grupos, eles criam atalhos que servirão de instrumento para romper o "hiato estrutural" que ocorre normalmente entre os diferentes agrupamentos. Se por um lado este fato expande as possibilidades de comunicação entre os vários grupos dentro da teia de comunicação da organização, por outro, também o limita, porque nem todos os grupos a que os indivíduos pertencem têm os mesmos interesses pelas informações disponíveis para serem repassadas. Ocorre assim uma certa triagem de informações que circulam, de acordo com os interesses e expectativas de cada grupo. Este fenômeno limita a expansão das informações, apesar das possibilidades de conexões que os indivíduos possam manter. Duncan Watts e Steven Strogatz (1998) conceituaram este fenômeno de "mundo pequeno". Usaram de uma simulação por computador chegando à conclusão de que bastariam alguns poucos atalhos entre os Conectores e os agrupamentos para que a velocidade da informação dentro das redes sociais se multiplicasse de forma geométrica, mas de modo muito circunscrita aos grupos já construídos dentro de uma mesma comunidade social.

Nas pesquisas que desenvolvemos em empresas industrias de diferente porte, cada participante da amostra passa, em sua maior média (39%), informações positivas sobre a empresa para 6 a 10 dos seus colegas, independentemente do tamanho da empresa. Entretanto, esta média reduz para 21,1% na empresa ALFA, e se restringe entre 1 a 5 colegas, quando se tratam de comentários negativos. Já na empresa BETA, o maior índice de comentários (44,8%) é registrado sobre fatos negativos, em toda a sua extensão, mesmo conservando o seu caráter restrito a uma média de 1 a 5 pessoas, como mostra a tabela 1.1, possivelmente motivado pelo estilo gerencial predominante da empresa BETA, como será analisado no item 4.2, do capitulo 4.

Tabela 1.1 - Quantidade de pessoas, em média, com quem se comenta um fato positivo e negativo da empresa

Média de pessoas	Empresa ALFA		Empresa BETA	
	Fato positivo	Fato negativo	Positivo	Negativo
A ninguém	–	7,9%	–	6,9%
1 a 5	7,9%	21,1%	16,9%	44,8%
6 a 10	39,5%	39,5%	39,0%	24,1%
11 a 15	7,9%	5,3%	6,8%	6,9%
16 a 20	21,1%	15,8%	11,9%	3,4%
Acima de 20	23,7%	10,5%	25,4%	13,8%

Fonte: Pesquisa de avaliação sobre comunicação interna - novembro 2004

Os resultados apresentados na tabela 1.1 mostram a amplitude dos relacionamentos que as pessoas mantêm dentro de uma comunidade organizacional, através dos índices, nada desprezíveis, registrados em comentários positivos sobre a empresa, tanto entre 16 a 20 pessoas, como acima de 20 pessoas nas empresas pesquisadas. Entretanto, mesmo em níveis mais amplos de relacionamentos, os registros conservam a mesma tendência de uma postura de maior cautela dos empregados sobre os comentários negativos da empresa. Esta constatação dentro das organizações industriais contrasta com as conclusões a que chegou Jerry Wilson (1992) sobre o comportamento das pessoas neste particular. O autor definiu uma regra 3-33 na qual afirma que, para cada três comentários positivos, as pessoas demonstram ter uma predisposição para fazer 33 comentários negativos sobre fatos, pessoas ou acontecimentos. Este contraste se revela possivelmente pelo ambiente bem mais controlado em que vivem os indivíduos que trabalham dentro das organizações industriais.

1.3.1 Os indivíduos conversam para construir alianças

Há dentro dos indivíduos uma enorme ansiedade para demonstrarem aos amigos e colegas de trabalho que estão sempre atualizados e, assim, à frente de tudo o que acontece. Mas não é só isso. Existe também algo que os impele a passar informações. Algo que gratifica e massageia o ego. Não se trata apenas da atração especial que move os indivíduos aos rumores e comentários, mas apenas ao desejo de replicar informações. Richard Dawkins (1976) criou um termo para chamar este ímpeto de replicar que fazem da mente dos indivíduos a sua casa natural: *memes* (possivelmente derivado do grego, *mímesis*, “imitação”). Exemplos de *memes* são melodias, idéias, slogans, rituais, jargões que se popularizam, notícias e informações do dia-a-dia. “Assim como os genes se propagam, saltando de corpo para corpo, *memes* se propagam, saltando de cérebro para

cérebro, através de um processo que, em sentido amplo, pode se chamar imitação", afirma Dawkins (1976 p. 37, tradução nossa).

Outra forte razão para que os rumores e comentários se espalhem é a necessidade que os indivíduos sentem em construir alianças sociais através da conversa diária com os amigos e colegas de trabalho. Segundo Robin Dunbar

> O que fazemos na verdade é muito semelhante aos macacos quando eles fazem *cafuné* uns nos outros: estabelecer e manter alianças e vínculos sociais. Quando se trata de um pequeno grupo de primatas, os membros da rede podem controlar as alianças por meio de cafuné. (DUNBAR, 1996, p. 21, tradução nossa)

À medida que os grupos se tornam maiores, entretanto, fica impraticável fazer "cafuné" em todos os outros membros.A linguagem, segundo Dunbar, evoluiu como uma ferramenta muito mais eficaz para se administrar as alianças. Quer concordemos ou não com a teoria evolutiva da linguagem de Dunbar, o que se pode observar no comportamento dos grupos dentro da comunidade organizacional é que a conversa (linguagem) é a ferramenta básica para que uns façam "cafuné" aos outros dentro dos grupos de relacionamento, de modo a manter vivas as alianças sociais construídas. A propósito do conteúdo dessas conversas, observa Emanuel Rosen que...

> (...) não usamos conceitos intelectuais como 'mecânica quântica' para conseguir estes cafunés, mas sim, frases simples como "Foi o que ele disse", "Ela disse ao chefe" ou "Você já viu o carro novo do Chefe?" (ROSEN, 2001, p. 43)

Na realidade, ficamos fascinados, além da conta, como analisa Dunbar, com as minúcias da vida social diária. Dunbar e seus colegas descobriram que dois terços das conversas tratam de questões sociais: "Quem está fazendo o que e com quem e se isso é bom ou ruim; quem está "por dentro" ou "por fora" e por que isso acontece". (DUNBAR, 1996, p. 22, tradução nossa)

Além disso, esta necessidade que os indivíduos sentem de se manterem conectados é também estimulada, em grande parte, pelo prazer de emitir opinião pessoal sobre as novidades sociais de que têm participado, ao tempo em que, demonstrar ao grupo seu nível de atualização diante dos fatos que ligam seus interesses comuns. Conversas que animam qualquer grupo social passam geralmente pelos livros que se está lendo, os filmes assistidos mais recentemente, espetáculos culturais que estão acontecendo, CDs recém-lançados de artistas conhecidos e apreciados pelo grupo, como forma também inconsciente ou não de os indivíduos destacarem-se perante o grupo, ao tempo em que realizam um certo senso de missão, enquanto compartilham seus valores e preferências com o grupo e, sobretudo, demonstram que estão atualizados com os assuntos que mais interessam e despertam as curiosidades do próprio grupo. Nestas conversas sempre se emitem opiniões

próprias, dão-se a elas conotações de análise crítica sobre as coisas do quotidiano, recheados de valores e preferências que, dessa forma, poderão gerar rumores e comentários que irão também circular por entre a teia de comunicação, dentro da organização.

Estes contextos de rumores e comentários que circulam dentro dos pequenos grupos informais das organizações constroem também um círculo de proteção para os seus integrantes, à medida que ajuda a esclarecer melhor, através da troca de informações privilegiadas, os fatos velados da política interna das organizações, as atitudes incoerentes entre o discurso e a prática dos seus dirigentes, além de preveni-los sobre decisões que estejam sendo tomadas e que possivelmente venham a afetar os interesses do grupo.

1.3.2 Boatos[1], fofocas, rumores e comentários.

Os boatos, fofocas, rumores e comentários são gestos de interpretação, como todos os outros que fazemos para que o mundo faça sentido. Entretanto, merecem um tratamento diferenciado dentro da análise dos conteúdos que circulam dentro das RSCIs.

Há um provérbio latino que diz *Verba volant scripta manent*, isto é, as palavras voam e o escrito permanece. À medida que têm surgido novas tecnologias da linguagem, que passam necessariamente por um desenvolvimento técnico da escrita, criando formas mais fáceis de comunicação e, assim, estimulando os indivíduos a se comunicarem mais e mais, este provérbio vem perdendo o seu caráter classificatório, porque se tem percebido que o escrito pode voar tanto quanto as palavras, ou seja, as palavras – e os sentidos – estariam soltos. Contudo, palavras e sentidos são administrados por relações de poder, por determinações históricas, por injunções institucionais e por grau de confiabilidade entre as pessoas que se comunicam. Quando se analisa o discurso, o fazemos dentro de um contexto de divisão social do trabalho da interpretação, isto é, mesmo que os sentidos (e as palavras) estejam soltos, os gestos de interpretação sempre se dão em posições ideológicas que podem ser analisadas e compreendidas no seu funcionamento. Este enfoque é possível porque os sujeitos constróem o significado da realidade social e natural em determinadas condições e a partir de um saber discursivo, uma memória que se faz pela filiação a uma relação de sentidos determinada não apenas pela proxemia existente nas comunidades

[1] O tema “ boato”, neste item, foi desenvolvido dentro de uma visão baseada no artigo de Eni. P. Orlandi. In: JC e-mail (versão do Jornal da Ciência, da SBPC) 12-16 de maio de 2003. Disponível em <http/:www.observatorio.ultimossegundo.ig.cp,.br/ofjor/ofc20062000.htm>

organizacionais, mas também, pelas crenças que cada um dos seus participantes construíram e carregam dentro de si, na sua experiência de vida ideológica e política.

Os boatos são balões de ensaio: tentativas de interpretação atiradas na direção de um fato. Com ou sem sucesso, são tentativas de versões, buscando atingir uma verdade com vários sentidos de estabelecer ou desestabilizá-la. O boato é uma arma tanto para a dominação, como para a resistência. Tecnicamente, ele tem a ver com a relação – sempre incompleta e em movimento – de fato com a linguagem. O que o boato mostra no discurso social é que "onde há fumaça, há fogo". Se lida, dessa forma, na margem tênue entre o que se diz e o que não se diz.

Onde há boato, há disputa por sentido. Há fato a ser significado. Há mobilização política da palavra. O boato trabalha o limite da ética e da responsabilidade nos limites da interpretação. Relações sociais são relações de sentido: todo texto, oral ou escrito, traz consigo um conjunto de versões possíveis que o rodeiam. Ao lado de um texto formam-se famílias parafrásticas de tudo o que se poderia dizer. Essa margem, em que as versões se gestam, são parte do processo de significar. O boato explora essa margem. Ele indica que o dizer é marcado por um jogo de poder na linguagem.

O móvel originário do boato é a necessidade de informação. Daí ele se apresentar como excitação geral de vozes que produz as aventuras do dizer no seu processo de formulação e circulação. Nesse sentido, ele é um acidente de percurso. Há em todo sujeito social a vontade e a necessidade de saber. E é aí que o boato se inscreve, como um importante veículo de formação de opiniões dentro de uma organização.

O boato é a faixa de especulação de sentidos. É a incerteza produzida ou suscitada, em lugar de significação. Com efeito, o boato mostra que a palavra é fundamentalmente política. Somos regidos, em nossa forma de sociedade na história, pela "vontade da verdade" e pelo "imaginário" da objetividade. Temos que ser objetivos. Há uma cobrança social para que sejamos verdadeiros. Não podemos ser, ao mesmo tempo, verdadeiros ou falsos. Faz parte dessas injunções saber separar o subjetivo do objetivo: fato é fato, o resto são boatos, fofocas, rumores ou comentários.

O boato demonstra que as palavras não são apenas o que parecem, não são somente presença e ausência. São o que parecem e o que não parecem, são o que dizem e o que não dizem. Não são transparentes. As palavras não ficam paradas. Movimentam-se, deslocam-se, rompem espaços de sentidos fixados. Tentamos o solo firme único e, no território das palavras, nos defrontamos sempre com múltiplas versões. Essa é uma das formas de

contradição na produção dos sentidos, no confronto do simbólico com o político: temos a necessidade de um mundo semanticamente normal, estabilizado, onde as coisas tenham um significado com o qual possamos nos identificar e, no entanto, somente dispomos de versões. Isso é assim porque a língua se estrutura pela falha, todo discurso se produz no equívoco, já que a relação fato/linguagem é atravessada por outra: sujeito/história. Não há dizer único.

Definido como notícia anônima que se expande publicamente sem confirmação, o boato coloca em foco a idéia de notícia, de anonimato, de publicidade e de incerteza. Atinge em cheio a questão da informação e da autoria, e o faz pela relação que, no boato, se estabelece entre o que é dito e o que funciona no silêncio. O boato faz vir à tona o contato do visível com o invisível, do existente com o que não está aí, do não realizado com o possível e o impossível, entre o presente e as diferentes modalidades de ausência. Ele nos leva a pensar o modo de existência dos sentidos: onde estão eles? De onde vêm? De onde tiram sua validade? Como separar verdadeiro e falso? Quê relação estabelecer entre o fato e a linguagem? Na realidade existe uma temporalidade da própria linguagem, um ritmo do dizer que atua na relação entre as palavras e o silêncio. No boato, em uma relação ainda muito pronunciada com o silêncio, dizendo de menos, dizemos demais, deixando entrever o que está ao lado do que é dito, margens equívocas, barulho confuso de vozes que não confirma sua origem. O boato prepara antecipadamente o estabelecimento de um tempo e de um lugar determinado para a vinda de um fato com seu sentido estabelecido, fato nomeado, já significado. No momento em que é nomeado legitimamente, o fato adquire sua realidade significativa e historicamente definida. Transforma-se em informação verdadeira. Serve de base para os rumores. Antes, enquanto boato, ele é barulho de vozes confusas.

O boato é uma resposta discursiva à necessidade de significar, trabalhando a articulação entre causa e conseqüência. Os indivíduos produzem versões plausíveis, explorando um espaço de significações, à procura de um dizer possível, em suas diferentes posições. Tenta-se, dessa forma, produzir um efeito de verdade a partir de palavras não asseveradas. Não há um responsável pelo dizer, mas uma figura autor fantasmática que joga no seu lugar. Sem este autor, o boato não funciona. Existe sempre um suposto responsável pela cadeia de autores que não se definem. O autor se mantém no anonimato. Geralmente é substituído/simulado por um encadeamento de citações, de menções: é sempre um outro que disse – o que revela uma forma de presença do silêncio do autor que trabalha no anonimato. Desde que haja um autor socialmente visível e assumido, o boato

deixa de ser boato, para se transformar em um comentário. O comentário, ao invés do boato, passa sempre uma palavra autorizada. O boato é um estado pleno de silêncios que significam um território movente, entremeios de sentidos, em que aquilo que não está dito é o que orienta o sentido. O boato é, assim, um território de versões que indicam diferentes posições de sujeitos e diferentes compromissos dos sentidos na política da significação.

O boato é uma forma de linguagem que trabalha fortemente o mecanismo da argumentação sem explicitá-la. Não se sabe ao certo em que direção ele produz um trajeto de sentidos. O boato estabelece espaços confusos de palavras onde se disputa um sítio de significação particular (a verdadeira versão), sendo assim lugar de litígio dos sentidos. Com o boato, uma multiplicidade de discursos emerge. O boato é ocasião de arregimentação de discursos sociais disponíveis. Como ele é uma tomada de diferentes posições face à necessidade de significar, o sujeito não se responsabiliza, nesse modo de dizer, marcado pela indistinção, pela incerteza, pelo conflito de opiniões. Experimenta, tropeça, endireita-se; afirma-se na demanda de legitimidade.

Determinados pela história, pegos pela necessidade da língua, pela ideologia, estamos condenados, mesmo se não conscientemente, à relação com a ética e com o político: na posição de responsabilidade em relação aos sentidos. O sujeito tem de "assinar" o que diz, assumir sua interpretação. Numa relação em que se articulam causa e conseqüência, dominados pela importância que, em nossa cultura, damos à não-contradição, atrás das palavras tem de haver verdade. Este inclusive constitui o cerne da questão entre os valores declarados e os valores arraigados de que trataremos no capítulo 5, quando analisaremos os fatores de conflito entre a organização e o empregado.

A fofoca já carrega um forte conteúdo de intriga e bisbilhotice. Avança sobre a relação dos sentidos. Foge a qualquer princípio do ético e do verdadeiro para atingir outros objetivos não declarados, nem assumidos conscientemente, pelo seu produtor. O sujeito propenso a gerar a fofoca dentro de uma comunidade organizacional traz consigo sentimentos de inveja sobre o seu objeto-tema. Inventa a mentira com objetivos de injuriar e difamar o outro, conscientemente ou não. Há neste contexto também um jogo pernicioso de afetar o outro para elevar a sua própria auto-estima, possivelmente fragmentada por distúrbios psíquicos não resolvidos. Dessa forma, a fofoca gera o seu próprio espaço e o seu próprio autor, assume características individualizadas, cujo perfil é denunciado pela repetição do comportamento.

Por outro lado, as relações da comunicação formal oficial dentro das organizações estão simbolizadas em relações de força presentes no jogo de sentidos. Entra em cena aí o

desejo de clareza: faz parte da encenação retórica da comunicação organizacional oficial advogar a clareza, a transparência, praticando assim o apagamento dos outros sentidos possíveis, desconhecendo, portanto, que não há unicidade de sentidos gerais por causa da história, do político, dos sujeitos. Sendo assim, o sentido claro é aquele que se estabiliza e torna-se o sentido dominante. Isso porque o poder está sempre rodeando os sentidos que produz, com uma grande quantidade de discursos que teria a finalidade de explicá-los, para desambigüisá-los, para dar a certeza do seu sentido verdadeiro. Nesse jogo que as organizações estabelecem sobre o sentido da clareza, da verdade, o boato ocupa um lugar irônico no qual esse jogo se diverte. Constitui, assim, o lado lúdico da relação entre o fato e o dado, jogam-se sentido: o que pegar, pegou. Da relação do indivíduo com a política do dizer, estampa-se o fato irremediável da divisão dos sentidos. O poder de linguagem se exerce pela força dos lugares da interpretação. O boato é o grau zero do político. Jogo antes de ser jogado. A fofoca se insere neste jogo, mas sem grandes chances de predomínio porque não disputa poderes de sentido dentro da comunidade. O sentido da fofoca se volta para seu próprio produtor. É narcisista por excelência. Causa algum dano ao objeto-tema, mas não tem sustentação temporal. Carece de suporte que possa fazê-la circular com algum tom de veracidade; daí esvai-se, divaga e torna-se efêmera por falta de sustentação com a realidade dos fatos.

Do outro lado da busca de sentido para as versões difundidas, há o fato, há a necessidade de significá-lo socialmente e há uma disputa pelo sentido verdadeiro. O rumor anuncia essa necessidade e mostra que o sentido está em processo de legitimação e de mobilização do poder na palavra. Ao sabor dos ventos, assoprados aos ouvidos, os sentidos voam, fazem seus trajetos pelas RSCIs, cartografando o político, excluindo, incluindo, tergiversando, legitimando.

O rumor é gerado, diferentemente do boato, a partir de informações incompletas, ainda em elaboração. O rumor se baseia em premissas e hipóteses que carecem ainda de confirmação, mas que carregam significados que perseguem a realidade dos fatos, mesmo sem ter ainda completado as bases dos sentidos que o rumor busca antecipar. São especulações diante de temas prováveis que aguardam confirmação. É uma precipitação dos dados, movida pela ansiedade própria da natureza especulativa do indivíduo, aliada à necessidade de estar à frente dos fatos.

Os comentários são gerados pelos fatos e dados que a informação disponibiliza para o indivíduo na comunidade em que vive e trabalha. Constitui um conjunto de observações feitas pelo indivíduo que recebe a informação, ajudando-o a esclarecer melhor, ou mesmo

criticar, esta informação divulgada por fontes declaradas. É a apreciação ou análise de fatos ou situações de domínio público. É o exercício explicitado da interpretação pelo indivíduo num processo de reflexão da manifestação do fenômeno da informação à sua percepção e consciência do conteúdo semântico nela contido, de modo a facilitar, servir de catalisador do seu processo de interação social, de sintonizá-lo com o mundo, com o seu semelhante e com o seu espaço vivencial.

Quando na linguagem entra a relação com o silêncio, é mais o que não se diz que decide, não deixando, assim, tanto espaço para se saber o que é verdade e o que não é, o que é informação e o que é boato, o que é fofoca e qual é a verdade, o que é rumor ou comentário. Este o grande dilema vivido pela comunicação formal oficial, principalmente em momentos de ruídos, provocados por decisões antipáticas à comunidade organizacional como campanhas para redução de custos, demissões, quer seja durante as negociações trabalhistas, quer seja em mudança de rumos estratégicos da organização.

A importância de se distinguir boatos e fofocas de rumores ou comentários está ligada aos conteúdos que circulam dentro das RSCIs. Há uma impressão deformada de que dentro das RSCIs somente circulam boatos e fofocas. Se assim o fosse, estas redes seriam tão efêmeras que se tornariam incapazes de construírem as alianças que geram a interação social dentro das comunidades organizacionais. Predominam dentro das RSCIs rumores e comentários. As fofocas são geradas por entre pessoas com alguma deficiência de formação, quer seja por força de imaturidade, deformação psicológica de personalidade, ou mesmo, como uma forma de buscar afirmação dentro de um determinado grupo. Os boatos somente se propalam dentro das RSCIs quando há interesses conflitantes em jogo, principalmente entre empregados e a organização. Em grupos formais ou informais bem constituídos e com uma liderança forte, dificilmente os geradores de fofoca encontrarão espaços para se projetarem.

1.3.3 Fontes mais intensas de comunicação informal: sindicalistas, secretárias e motoristas

Como será analisado com maior detalhe no capítulo 3 deste estudo, a chamada administração científica desenvolvida por Frederic Taylor (1911/1980) fomentou, de um lado, a homogeneização de cargos e tarefas como premissa para o incremento da produtividade no trabalho, mas, de outro lado, despertou a força de trabalho para a necessidade de maior compartilhamento dos seus interesses comuns e, com isso,

estimulando o surgimento de uma consciência de classe mais profunda e o incentivo à formação de associações laborais que defendessem os seus interesses perante as organizações. Os conflitos de interesses entre capital e trabalho no Brasil se acentuaram bastante a partir da década de 70 e começo dos anos 80, com a liderança notória dos movimentos de reivindicação trabalhista dos sindicatos do ABC paulista, incentivado ainda mais pelo clima de fechamento democrático em que vivia o país sob um regime de ditadura militar, com reflexos dentro do ambiente organizacional da época. Estes fatores incrementaram substancialmente o uso das redes informais de comunicação dentro das organizações, como meio eficiente de fazer circular entre os trabalhadores as informações de seu interesse, sobretudo, o andamento das negociações trabalhista em curso. Gaudêncio Torquato (2002) inclusive crava este tempo como indicador do surgimento do termo "rádio peão" no Brasil.

> E quanto ao termo rádio-peão, vale a pena um esclarecimento. Este termo surgiu dentro do ambiente industrial no ABC paulista, na esteira dos movimentos sindicais. O termo peão é o termo que mostra uma intrínseca relação entre a peãozada e sua capacidade de se "antenar" com a sociedade. É rádio no sentido de que realmente existe uma emissora informal dentro da organização, que se contrapõe à rádio formal, oficial, a rádio normativa, a rádio dos memorandos, a emissora dos ofícios, das ordens, dos relatórios. Trata-se do canal da peãozada, com uma audiência muito maior, mais fiel e mais efetiva. (...) a rádio peão se apresentou com uma tuba de ressonância para responder à repressão da locução determinada pela ditadura. Ou seja, o trabalhador passava de ouvido para outro companheiro, como um cochicho, sua versão para os fatos. (TORQUATO, 2002, p. 2)

Com a mudança do cenário político no Brasil para uma abertura democrática, a relação capital/trabalho também sofreu alterações, permitindo maior diálogo entre as partes e uma convivência menos tensa entre a empresa e os interlocutores dos sindicatos que atuam na comunidade organizacional. Nem por isso, os sindicalistas deixaram de exercer uma forte influência na disseminação da comunicação informal dentro das organizações industriais, variando apenas de intensidade em função do grau de representatividade que tenha o sindicato a que estão vinculados e do seu próprio perfil cultural e psicológico. Desempenham assim, um papel muito importante como disseminador de informações que irão alimentar as RSCIs, predominantemente com conteúdos ligados aos interesses dos empregados na relação com o seu empregador. Como são indivíduos com um acentuado grau de politização e uma clara definição ideológica, atuam em grande parte como Pivôs das RSCI, não apenas para os assuntos ligados à relação capital/trabalho, mas também, para aqueles assuntos que exijam uma construção de opinião política dentro ou fora da organização. Por isso mesmo, eles exercem também a função de Conectores entre as diversas RSCI que circulam dentro da teia da comunicação informal das organizações.

Já as secretárias disseminam informações mais genéricas por entre as RSCIs, por lidarem com conteúdos os mais diversos dentro da organização, dado o convívio mais intenso com outras colegas que exercem sua função nos diferentes setores e níveis hierárquicos da organização. Este fato lhes conferem também uma posição de destaque na alimentação das RSCIs, porém com ações e características distintas dos sindicalistas. A proximidade com o poder hierárquico gera nas secretárias uma certa fidelidade aos princípios e normas da organização, a não ser que alguma decisão vá de encontro aos seus próprios interesses ou de outros indivíduos a quem possam nutrir algum tipo de afiliação ou amizade. Nem por isso afastam-nas do centro dos rumores e comentários sobre o dia-a-dia da organização, com a vantagem de conviverem em torno das fontes de onde originam decisões e procedimentos que irão configurar os "valores arraigados" da organização. Por esta via, as secretárias exercem uma influência muito forte sobre as informações que circulam nas RSCIs e de modo disperso, porque, além de se juntarem em grupos informais fechados em torno da sua própria função, participam também de outros grupos de amizade. Não exercem de modo determinado a função de Conectores dentro da teia informal de comunicação de uma organização, como fazem os sindicalistas, mas terminam por exercerem este papel, com certa freqüência, por força da facilidade de trânsito nas várias redes informais dentro da organização.

Os motoristas já exerceram uma posição de destaque como fonte alimentadora das RSCIs, quando as empresas incluíam, com certa freqüência, este tipo de beneficio para os seus executivos e gerentes, porém, com uma ação muito mais limitada que a das secretárias, por vários motivos, entre os mais relevantes, a circulação mais restrita dentro da organização e um nível cultural bem mais inferior do que as secretárias, inibindo assim o seu raio de ação e elevando o sentimento de fidelidade dispensado ao chefe a quem servia. Nos tempos atuais, premidas pela necessidade de reduzir custos para se manterem competitivas, este item tem sido gradualmente eliminado do cardápio dos benefícios concedidos pelas organizações e dessa forma, a participação dos motoristas das empresas nas RSCIs tem sido bem menos significativa.

CAPÍTULO 2

A ABORDAGEM METODOLÓGICA

A arte aparece quando, de um complexo de noções experimentadas, se exprime um único juízo universal dos casos semelhantes.(...) E isso porque a experiência é conhecimento dos singulares, e a arte, dos universais.
Portanto, quem possua a noção sem a experiência, e conheça o universal ignorando o particular nele contido, enganar-se-á muitas vezes no tratamento, porque o objeto da cura é, de preferência, o singular. No entanto, nós julgamos que há mais saber e conhecimento na arte do que na experiência, e consideramos os homens de arte mais sábios que os empíricos, visto a sabedoria acompanhar em todos, de preferência, o saber. Isso porque uns conhecem a causa, enquanto outros não.

Aristóteles, do livro *Alpha,* de sua *Metafísica*

2.1 Questões norteadoras do estudo

Antes mesmo de relatar a opção metodológica adotada, torna-se relevante esclarecer que este estudo se propôs a investigar, dentre as suas questões norteadoras, aquelas ligadas ao espaço que as RSCIs ocupam dentro das organizações industriais, como estimuladoras do sentimento de pertença dos indivíduos na medida em que elas ajudam os seus integrantes a melhor entender o ambiente organizacional em que vivem, facilitando o processo de comprometimento do indivíduo com a empresa.

Como pano de fundo para estas análises, admitiu-se como premissa de trabalho que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial influenciam na formação dos traços predominantes da personalidade organizacional, que, juntamente com os períodos de revolução por que passam as organizações, interferem na intensidade das RSCIs dentro das organizações, delimitando os espaços para a participação das RSCIs dentro desses ambientes.

2.2 O método adotado e a Fenomenologia

Vários caminhos poderão levar à produção de conhecimentos. Percebe-se que as questões norteadoras que construíram a hipótese e a premissa desse estudo dificilmente seriam respondidas apenas pela composição de um método que envolvesse instrumentos eficazes para se chegar a um resultado, dada a subjetividade das variáveis envolvidas no estudo. Nele não está em jogo apenas o efeito da comunicação sobre o seu público-alvo, os empregados. Para que a análise ganhasse fórum de maior abrangência haveria que se ir mais fundo, de modo a abarcar parte da subjetividade humana presente nas interações

sociais dentro de uma comunidade organizacional. Para tanto, nos valemos do método fenomenológico na busca por compreender os espaços que as RSCIs ocupam dentro das organizações industriais e as variáveis intervenientes no seu comportamento, colocando-os em suspensão. Assim, com o fenômeno das RSCI em suspensão, e tendo tematizado o que dele se procura compreender e interpretar, o objetivo do passo seguinte, através das pesquisas empíricas que desenvolvemos em duas empresas industriais, com distintos estilos gerenciais, foi buscar sua essência através da manifestação das descrições ou discursos dos sujeitos pesquisados, os empregados de vários níveis hierárquicos daquelas empresas. Os resultados apurados foram trabalhados numa abordagem de estudo de caso.

A Fenomenologia tem sido mais recentemente considerada, segundo Martins, como

> (...) um nome que se dá a um movimento cujo objetivo precípuo é a investigação direta e a descrição de fenômenos que são experienciados conscientemente, sem teorias sobre a sua explicação causal e tão livre quanto possível de pressupostos e preconceitos. (MARTINS apud BICUDO, 1994, p.15)

Neste método, o pesquisador procura captar as nuanças do fenômeno através do que dele relatam outros sujeitos, interrogando-os de modo a focar seu fenômeno. Há que se levar em conta que a descrição dos aspectos do fenômeno por outros que não o pesquisador, deriva da intenção de comunicar as suas próprias percepções. Por isso mesmo, diante da descrição existe a impossibilidade da apreensão total da experiência subjetiva, cuja aproximação se dará à medida que os resultados vão sendo analisados. O que é declarado na pesquisa indica a vivência do fenômeno pelo pesquisado e a sua compreensão somente poderá ficar mais clara quanto maior for o esforço de perscrutá-lo, através das análises. É o que observa Antonio Garnica, quando trata do uso do método fenomenológico:

> É a trajetória cujo itinerário é dado pela busca "às coisas mesmas", iniciado pelo movimento de *epoché*, no qual o fenômeno é posto em suspensão, quando o pesquisador se despe de referenciais teóricos prévios. Ficam, é claro, os pressupostos vivenciais – ou o pré-vivido, pré-reflexivo – que ligam pesquisador e pesquisado, o que impede o cômodo distanciamento que possibilita a neutralidade. (GARNICA, 1997, p. 116)

Assumiu-se este enfoque na abordagem empírica, integrando-se o método às reflexões teóricas, mas sem tratá-lo de modo meramente instrumental, adicionando-se a ele a produção de conhecimento do pesquisador que, como sujeito da pesquisa, coordena os processos de produção teórica e empírica, numa complexa combinação que não estaria presa exclusivamente aos resultados obtidos no trabalho de campo. No tratamento fenomenológico a essência do que se procura nunca é totalmente captada, mas o roteiro da busca gera possibilidades de entendimentos. Fenômenos nunca são compreendidos sem que sejam inicialmente interrogados, isto é, estando disponíveis na percepção deverão ser

questionados até porque, na perspectiva fenomenológica, qualquer forma de manifestação ou objetividade implicará num relacionamento intersubjetivo. O questionamento nos coloca diante do manifesto, numa postura de total abertura ao que se revela, na intenção deliberada de conhecer. O fenômeno, dessa forma, é sempre tratado de forma contextual e nunca isoladamente. A hipótese e as premissas levantadas para este estudo são fruto desta postura do pesquisador.

Este enfoque fenomenológico também apresenta uma proximidade de concepção com o que Morin, Ciurana e Mota (2003) observam sobre a relação entre método e teoria, em que o método, suportado pela teoria, resgata a própria teoria. Trata a concepção de método como caminho, assumido também como programa e estratégias de ação que abram espaço para que o conhecimento seja consolidado por um sujeito pensante e estrategista. Estes autores sustentam que o método não deverá preceder a experiência, mas surgir do processo experimental, quando enfatizam que

> Uma teoria não é o conhecimento, ela permite o conhecimento. Uma teoria não é a chegada, é a possibilidade de uma partida. Uma teoria não é uma solução, é a possibilidade de tratar um problema. Uma teoria só cumpre seu papel cognitivo, só adquire vida, com o pleno emprego da atividade mental do sujeito. E é essa intervenção do sujeito o que confere ao termo "método" seu papel indispensável. (MORIN, CIURAMA e MOTA, 2003, p. 24).

Dessa forma, em consonância com o modo de pensar a epistemologia pelos autores citados, assumiu-se também nesse estudo que a riqueza da realidade, em muitas situações, poderia ultrapassar a compreensão científica, dada a longa experiência do seu autor com ambientes industriais. Entretanto, as análises e observações sobre o espaço ocupado pelas RSCIs dentro das organizações industriais são proposições que visam contribuir não somente com os estudos sobre essa relação, ainda não bem resolvida, entre a comunicação formal e a informal, mas também, para a reflexão dos gestores da comunicação interna das empresas.

2.3 A abordagem metodológica

Para a realização do estudo de observação e pesquisa de campo foram escolhidas duas empresas industriais, localizadas no Pólo Industrial de Camaçari, no Estado da Bahia. A primeira, uma empresa de processo industrial contínuo, líder no mercado latino-americano, com 240 empregados, a qual denominamos de Empresa ALFA, de modo a preservar todas as observações cabíveis à investigação sem que isso pudesse comprometer a imagem da sua gestão. De igual modo, designamos a segunda empresa de Empresa

BETA, também líder no mercado latino-americano, e uma das maiores no ramo, se comparada às suas poucas congêneres no resto do mundo, com cerca de 880 empregados.

Optamos por uma metodologia fenomenológica em que pudéssemos inicialmente diagnosticar o nível de "incongruências" existente entre os valores declarados pelas empresas em estudo e os valores percebidos pelos seus empregados. Num segundo momento cotejamos o nível existente dessas "incongruências" (ou "sombras organizacionais") com a intensidade e eficácia da comunicação informal declaradas pelos sujeitos pesquisados, comparados com a comunicação formal nestes mesmos ambientes. Além disso, outro diagnóstico fora feito sobre o grau de "disfuncionalidade comportamental" existente no corpo gerencial das empresas pesquisadas, cotejando-se o comportamento dos gerentes com o dos empregados diante de assuntos "proibidos" dentro da organização, seus sentimentos pessoais, características das empresas e das pessoas que mais os incomodam, bem como, as dos próprios gerentes. Mapeadas as "incongruências" e o grau de "disfuncionalidade comportamental" existentes nos ambientes pesquisados o próximo passo foi identificar os traços patológicos mais predominantes na personalidade das organizações pesquisadas, de modo a se poder avaliar a coerência da premissa de trabalho, ou seja, como aqueles fatores poderiam influenciar na intensidade das RSCIs em cada ambiente pesquisado. Adicionalmente, inserimos em um dos questionários utilizados uma questão que pudesse resgatar o conceito jungiano de "arquétipo" para o desenho do imaginário coletivo dos empregados, de modo a se obter uma ratificação sobre os traços patológicos predominantes na personalidade de cada empresa.

Para a confirmação da hipótese do trabalho restaria então pesquisar junto aos empregados, indistintamente, a validade da comunicação informal comparada com a formal, como ajuda para que os seus integrantes pudessem entender melhor o ambiente da empresa, e compreenderem o que está por trás dos fatos que ocorrem dentro dele, garantindo-lhes melhor nível de respostas às suas dúvidas pessoais e, por isso mesmo, constituindo-se numa modalidade de comunicação mais confiável para os empregados do que a comunicação formal no estímulo à formação de uma sentimento de pertença à organização. Isto fora feito com o apoio de um questionário específico para avaliação da comunicação interna das empresas pesquisadas.

Em todas as abordagens optamos pelo uso da pesquisa quantitativa estratificada, através da aplicação de questionários. Para assegurar uma maior representatividade da amostra, tivemos apenas o cuidado de sortear a aplicação por entre os setores produtivo e administrativo das empresas selecionadas, observando a proporcionalidade da representação.

Usamos dois tipos de abordagens em questionários distintos: a primeira, que a intitulamos de Pesquisando a Pessoa e a Organização; e a outra, denominada de Instrumento de Avaliação da Comunicação Interna na Empresa. A primeira abordagem foi estratificada entre empregados e gerentes com aplicação de questionários semelhantes, mas com questões dirigidas para cada estrato, de modo a se conseguir melhor avaliar o nível dos sentimentos de liberdade ou repressão entre os empregados e gerentes pesquisados sobre temas e situações tabus dentro das empresas. Na segunda abordagem, desta feita aplicada indistintamente entre os vários estratos das empresas pesquisadas, tinha o objetivo de avaliar a eficácia, a freqüência de uso e a confiabilidade dos vários meios utilizados na comunicação interna, incluídos os veículos, seus próprios colegas, as chefias e o topo das empresas.

O primeiro questionário foi dividido em duas partes: na primeira, usou-se a escala de Likert de 1 a 5 (sendo que 1 = nunca e 5 = sempre) para questões fechadas; na segunda parte, aplicou-se o mecanismo de questões abertas, de modo a poder captar as informações de modo mais abrangente possível. Este questionário fora formulado para levantar os seguintes pontos de análise: a) "negociações ocultas" com conseqüências danosas para a organização; b) liberdade para a revelação dos sentimentos pessoais dentro da empresa; c) "assuntos proibidos" na empresa, cotejados com os "assuntos proibidos" em sua própria família; d) medo das conseqüências ao discutir, dentro da empresa, aspectos que diferem a prática do discurso da chefia; e) características da empresa que mais agradam e mais desagradam, cotejados com iguais questões sobre as pessoas da empresa; e f) o uso de "arquétipos" para que se pudesse explorar a associação sugerida por Jung (1973) entre símbolo ou um animal que melhor pudesse descrever a empresa e o porquê. O uso dessa associação com as questões do item **e** serviriam de subsídios na análise dos traços patológicos da personalidade das empresas pesquisadas. As questões ligadas aos itens de **a** até **d** destes questionários tiveram o objetivo de delinear o clima de confiança existente na relação entre os próprios colegas, entre as gerências em si e entre chefes e subordinados, para que se pudesse avaliar o grau de "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial percebido pelos chefes e subordinados. Já as questões ligadas ao item **e**, cotejadas com os "valores declarados" (através da visão e missão assumidas oficialmente, por escrito) pelas empresas, ajudariam a mapear as possíveis "sombras organizacionais" não trabalhadas em cada uma delas.

Após a aplicação dos questionários mencionados, utilizamos o questionário Instrumento de Avaliação da Comunicação Interna na Empresa. A sua aplicação teve o objetivo de se avaliar os vários meios usados pelas empresas pesquisadas para comunicar

os assuntos de interesse dos seus empregados, sua eficácia e a freqüência, tendo-se o cuidado de medir também os motivos que levariam os empregados a usá-los "mais freqüentemente" ou "menos freqüentemente", de modo a se poder mapear a validade dos canais que os seus empregados utilizam para se comunicarem e construírem sua interação social, quais as possíveis barreiras e onde estariam localizadas, além de se poder comparar a eficácia da comunicação formal, oficial, com a informal, espontaneamente "construída" pelos próprios empregados.

2.4 O tratamento da amostra

Para assegurar uma maior representatividade da amostra, teve-se o cuidado de sortear a aplicação dos questionários por entre os setores produtivo e administrativo das empresas selecionadas, observando-se, contudo, a proporcionalidade da representação desses setores em cada uma delas. De igual modo, por ter a Empresa BETA um maior contingente de gerentes, os questionários que buscavam pesquisar a pessoa e a organização foram dirigidos a 50% dos seus gerentes, de modo, também, randômico. Já na Empresa ALFA, de menor contingente, pôde-se pesquisar todos os seus oito gerentes. A amostra da Empresa BETA abrangeu 188 empregados e gerentes, ou seja, 23,5% do universo de seus empregados, e 48 empregados da Empresa ALFA (20% do universo).

2.5 O tratamento dos resultados

> Por se tratar de uma pesquisa com forte conteúdo de subjetividade os resultados foram tratados com um procedimento estatístico multivariado, denominado Análise Fatorial. Trata-se de uma técnica de redução de dados que possibilita o agrupamento de variáveis em fatores implícitos, ou subjacentes, aos quais estejam fortemente correlacionados.

Foi utilizado, concomitantemente à Análise Fatorial, o Método dos Componentes Principais que levou em conta, nos cálculos computacionais, a variância total contida no conjunto das variáveis empregado na análise. As dimensões englobadoras – "oi fatores" – resultantes da aplicação da técnica foram interpretadas para os atributos que apresentaram carga fatorial maior que 0,5.

3. Convergência dos resultados com a hipótese.

Toda a abordagem metodológica adotada tinha como objetivo primordial gerar informações que servissem de base para a investigação das afirmações contidas na hipótese e na premissa deste estudo, todas elas vinculadas ao espaço ocupado pelas RSCIs dentro das organizações industriais, com ênfase sobretudo naquela em que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial formariam barreiras à fluidez da comunicação interna, abrindo, dessa forma, espaços para uma maior atuação das RSCIs nesses ambientes.

Os resultados das pesquisas aplicadas nas duas empresas industriais convergiram para a sustentação da hipótese levantada, como também, confirmaram a premissa que em ambientes organizacionais onde sejam identificadas maior ocorrência de "sombras organizacionais" aliadas a uma forte predominância da "disfuncionalidade comportamental" no seu corpo gerencial, a intensidade das RSCIs é maior e o uso dos canais informais de comunicação, mais freqüentes.

Além das pesquisas aplicadas, o autor se valeu de uma outra já existente e disponibilizada pelo Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial – ABERJE, em dezembro de 2002 (analisada no item 4.5 do capítulo 4), onde comportam uma abordagem de que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial são fatores significativos na formação de barreiras à comunicação interna das organizações.

CAPÍTULO 3

AS RSCIS E AS DIMENSÕES SISTÊMICAS DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Em busca de uma dimensão

As organizações constroem o palco onde os indivíduos desfilam seus talentos, mostram suas aptidões, alimentam suas amizades e inimizades, testam sua habilidade do convívio social, saboreiam suas aventuras e desventuras pessoais, sua capacidade em desvendar ou não o enigma da realidade e, assim, poderem vivenciar a experiência do erro ou do acerto. Aí residem, em grande parte, a razão de ser e a responsabilidade das organizações. Elas não deveriam se limitar apenas a ser "um conjunto de escolhas que busca problemas, assuntos à espera de soluções que podem ter respostas e tomadores de decisões que buscam trabalho" como Cohen, March e Olsen (1972, p. 34) tentaram defini-la. A organização é mais abrangente, porque interfere profundamente na vida social, política, econômica e psicológica de todos aqueles que estejam filiados a ela, com repercussões importantes na vida familiar de cada um. A geografia dessas repercussões é muito mais ampla e não se limita apenas ao território das suas ações negociais. Ultrapassa todas as fronteiras previsíveis dos interesses dos seus negócios, porque interfere profundamente no comportamental das pessoas que nelas trabalham.

Chester Barnard (1938, p.101), um dos primeiros estudiosos das organizações, caracterizava uma organização formal "quando 1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; 2) que estão desejando contribuir com sua ação e 3) para a realização de um propósito comum" e aprofundava esta definição afirmando:

> São sempre as ações de pessoas, por palavras, olhares, gestos, movimentos, nunca objetivos físicos, embora coisas possam ser usadas convenientemente como evidência de ação, como no caso da escrita (...); coisas físicas são sempre uma parte do ambiente, uma parte do sistema cooperativo, mas nunca uma parte da organização. (...) O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados. (BARNARD, 1979, p. 96 - 97)

Dessa forma, não trataremos a organização como uma "entidade" que possa existir independente das pessoas, mas como um sistema de interação social, em que a sua realidade nunca está concluída, mas em processo; onde elas desempenham um papel

transformador nesse processo, construindo, assim, a própria realidade da organização, a partir das suas crenças e valores, dos seus modelos mentais, da sua herança psicológica, do seu nível de criatividade, capaz de gerar idéias úteis para esta mesma realidade. A noção de organização poderá ser entendida, também, como um sistema de construção social, em que todo esse processo se realiza através da linguagem, no bojo das relações sociais que são mantidas entre os indivíduos dentro de uma comunidade organizacional. Dentre os estudiosos mais recentes das organizações, Karl Weich se destaca pela clareza de compreensão desse processo quando afirma que

> Os acontecimentos decisivos que devem ser explicados são os processos, sua estruturação, sua modificação e dissolução. Os aspectos decisivos não são os componentes tangíveis de uma organização. Estes são apenas os meios, através dos quais, os processos se exprimem. Qualquer organização é a maneira pela qual passam os processos de sua formação. Tais processos, que consistem de comportamentos interligados, estão relacionados e constituem um sistema. (WEICH, 1973, p. 90)

Esta visão de organização como processo de construção social, incorporada por nós neste estudo, não exclui a outra noção de organização como produto, ou seja, como estrutura hierárquica em que a autoridade predomina para gerar fluxos de informações, ou mesmo, como Argyris e Schon (1979) a descrevem, como mini-sociedade ou arena de conflitos, interesses e negociações. Nossa vivência, por quase quatro décadas com as organizações, nos leva a entender, no entanto, que estes conceitos restringem demasiadamente a sua importância. Reforça nossas convicções a análise de Srour (1998) que trata as organizações como um microcosmo social e desenvolve três dimensões interligadas dentro de um mesmo espaço social: econômica, política e simbólica. Essas três dimensões geram espaços internos diferenciados dentro das organizações, que resultam, de modo interativo, em unidades produtivas, entidades políticas e agências ideológicas. esta natureza multidimensional da organização favorece a construção de

> (...) um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes, em credos ou ethos dissonantes. A colaboração dos agentes com os objetivos organizacionais depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições. Mas também está condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação. (SROUR, 1998, p.125)

Bastos e seus colegas pesquisadores, após uma analise bastante abrangente sobre as várias definições, conceitos e visões sobre as organizações, concluem que

> Todas essas características fazem das organizações ferramentas humanas, construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do seu contexto. Um empreendimento coletivo imerso em complexas redes de significados e interesses que podem ser mais ou menos convergentes. Um fenômeno cuja complexidade emerge nos múltiplos níveis que o constituem – no plano dos

> indivíduos, com suas expectativas, habilidades e interesses; no plano dos grupos, em suas dinâmicas que facilitam ou dificultam suas atividades; no plano organizacional propriamente dito, no conjunto de processos políticos e técnicos que o configuram. (...) Trata-se, portanto, de um campo fértil para o exame de importantes processos psicológicos e psicossociais essenciais à própria constituição do fenômeno organizacional e com profundos impactos sobre as pessoas e a sociedade. (BASTOS et al., 2004, p.87-88)

Os sistemas sociais têm um objetivo que não pode ser atingido isoladamente, porque são constituídos por partes interligadas que se complementam e se relacionam dentro de uma determinada estrutura. Estes sistemas dependem de transações externas com clientes e fornecedores e, também, dos relacionamentos internos com seus empregados e acionistas. Para estabelecer um certo equilíbrio entre estes subsistemas as organizações adotam práticas e tecnologias consolidadas, padrões de autoridade e formas de comunicação específicas. Com isso, constroem uma identidade, um núcleo intocável que lhes asseguram uma marca especial – o caráter – sustentada por uma teoria ou uma ideologia, por meio da qual as suas realidades, interna e externa, são interpretadas e tratadas em termos práticos.

A configuração que adotaremos no trato das relações e interações sociais dentro de uma organização industrial será baseada na análise dos sistemas sociais concebida por Arthur Koestler (1969) que desenvolve o conceito de que a organização para sobreviver depende de um "equilíbrio dinâmico" entre o todo e as partes, denominando-o de Teoria dos *holons*.

A Teoria dos *holons* aborda as organizações numa relação de variáveis menos complexas e dará ao presente estudo um rumo coerente com todo o desenrolar das análises contidas nele.

3.2 A organização como *holon*

Entendemos, portanto, que uma boa contribuição para facilitar a análise dos sistemas organizacionais veio de Arthur Koestler (1969) ao fazer uma analogia entre o conceito de *holos* (que significa totalidade) com o sufixo *on* (que significa parte ou partícula), criando um neologismo para melhor evidenciar as inter-relações existentes nestes sistemas, até porque foge da visão cartesiana e sua redução mecanicista de analisar as organizações como um sistema que o todo predomina sobre as partes além de evitar a simplificação holística que amplia demasiadamente este foco de análise para defender que tudo está relacionado com tudo, dificultando as especificidades das análises necessárias

para se poder entender melhor os vários níveis de relacionamento que se processa dentro de uma organização.

Para Koestler, todo sistema social é dependente, tanto do todo como das partes, para manter a sua sobrevivência. Entretanto, afirma:

> Os termos *parte* e *todo* são relativos e ambíguos. Uma parte, como geralmente usamos a palavra, significa lado fragmentado e incompleto, que não tem uma existência por si mesmo. O todo, ao contrário, é considerado como algo completo em si mesmo e dispensa qualquer explicação adicional. Mas *todos* e *partes*, nesse sentido absoluto, simplesmente não existem em lugar nenhum, no domínio dos organismos vivos e das organizações sociais. O que encontramos são estruturas intermediárias em diversos níveis e numa ordem ascendente de complexidade: partes que revelam todos, ou vice-versa, de acordo com o modo como as observamos. Os fonemas, as palavras, as frases são todos, mas são também partes de um todo maior, assim como são as células, os tecidos, os órgãos, as famílias, os clãs e as tribos. Todos os membros dessa hierarquia têm, como o deus romano Jano, duas faces que olham em direções opostas: a face voltada para os níveis internos é a de um todo completo em si mesmo; a face voltada para cima, em direção ao ápice, é a de uma parte dependente. Uma é a face do senhor; a outra, a face do servo. (KOESTLER, 1978, p. 35)

A dicotomia usada por Koestler revela a forte tendência que os sistemas sociais guardam em gerar antagonismos dentro da sua própria estrutura a partir dos poderes que cada pessoa ou grupo de pessoas exerce dentro deles. Essas forças contraditórias constituem a fonte essencial da geração do dinamismo de cada sistema organizacional. Segundo Koestler, para que os resultados sejam construtivos essas forças deverão exercer um certo "equilíbrio dinâmico" entre os vários *ons* que formariam "a rede de convívio social" numa organização, até porque cada *on* atuaria como uma célula autônoma, manteria sua própria identidade e, assim, compartilharia de um mesmo território e de um mesmo código de leis, costumes e crenças.

A dicotomia prevalecente entre o todo e as partes, na concepção de Koestler, revela duas tendências existentes em cada *on:* a "auto-afirmativa", que ajuda o indivíduo a se sentir parte do todo, e a "integrativa", que atua no sentido de facilitar a integração entre as partes para constituir o todo, mantendo assim o "equilíbrio dinâmico" no sistema organizacional. A polaridade entre estas duas tendências forma a essência da Teoria dos *holons* e constitui a base de equilíbrio ou desequilíbrio de todo o sistema social, do qual as organizações fazem parte integral.

Como bem assinala Pereira e Fonseca, comentando o enfoque de Koestler,

> O conceito de *holon* é dialético, comporta a harmonia e a dissonância, a análise e a síntese, o funcionamento e a oposição. O *holon* é símbolo da contradição entre a parte e o todo, a autonomia e a dependência. A eficiência de seu uso é uma questão de grau. Se utilizadas em excesso, tornam-se negativas. Se inexistentes, geram estagnação. Existe um ponto de equilíbrio que precisa ser encontrado e respeitado para que o *holon* funcione de maneira adequada. (PEREIRA e FONSECA, 1997, p.12)

É neste ponto que a comunicação empresarial poderá exercer um papel muito importante de catalisadora entre as “duas faces” do sistema organizacional, apoiando-o para que ele encontre o "equilíbrio dinâmico”, de um lado, para tornar a hierarquia organizacional mais permeável e, de outro lado, para criar mecanismos de flexibilização nos códigos que sustentam a identidade dos sistemas organizacionais e constroem a sua cultura.

O papel da comunicação empresarial é mapear estes vários códigos e decodificá-los numa leitura capaz de identificar os sinais mais relevantes das expectativas de cada *on* ou grupos de *ons* que sejam formadores de opinião dentro da organização. Feita esta leitura, a comunicação empresarial deveria buscar uma linguagem capaz de compor uma resposta a estas expectativas, de modo a resgatar continuamente o “equilíbrio dinâmico” do *holon*, rompido a cada dissonância cognitiva gerada por entre as partes que não encontram canais de linguagem adequada para se expressar nem, tampouco, para entender o *holon* organizacional.

As RSCIs, neste contexto, buscam realizar este papel catalisador entre hierarquia-empregado-indivíduo, até mesmo como forma de apoiar a realização das expectativas em cada um desses níveis. Entretanto, a estrutura de comunicação formal, de um modo geral, bloqueia a possibilidade de interação entre os vários códigos informais de comunicação com os códigos formais pré-estabelecidos pela organização, assumindo uma postura de combate ou, mesmo, de neutralização à sua atuação, quando deveria definir rotas de integração com vistas à construção de um ambiente interno mais harmônico.

3.3 A aranha organizacional

A metáfora foi sempre um recurso que o homem usou ao longo da sua história para tornar mais fácil o entendimento do seu mundo observável e tem ajudado aos estudiosos das organizações a identificar seus diferentes aspectos e suas carências enquanto “sistemas abertos”. Como bem é enfocado por Gareth Morgan (1996, p.16), a metáfora significa “transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é o do objeto que ele designa, e que se fundamenta em uma relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o sentido figurado”.

O uso da aranha para ilustrar o funcionamento do sistema sócio-estrutural que move as organizações pareceu-nos uma metáfora mais rica ainda porque agrega um recurso visceralmente ligado ao objeto deste estudo. Nele sustentamos a hipótese de que a teia é

costurada pelas várias RSCIs dentro das organizações industriais para formar um tecido de proteção aos seus integrantes. Este tecido de proteção é construído pelas várias RSCIs que formam as diversas "tribos" que convivem informalmente por entre a sócio-estrutura da organização na busca por segurança pessoal diante de um ambiente instável, marcado pela contradição de princípios e valores declarados e nem sempre contemplados pelas ações dos seus líderes. Dessa forma, a teia alimenta o sistema de comunicação informal estimulador da dinâmica de interação social dentro das organizações e nutre os sentimentos dos seus participantes quanto à filiação e pertença a uma comunidade em que se encontram inseridos para executarem ações e cumprirem metas, mesmo sob contrato.

Pode-se fazer uma analogia da metáfora da aranha e sua teia com o modelo sóciotécnico que Kast e Rosenzweig (1973) elaboraram para incluir nos estudos das organizações a interação entre as relações sociais e os requisitos técnicos, estratégicos, administrativos e ambientais necessários. Este modelo, adaptado e desenhado na Figura 3.1., tem ajudado os líderes a reconhecerem que as organizações estariam formadas por subsistemas, cada qual com o seu nível específico de complexidade, mas que deverão ser administrados de modo integrado ao ambiente organizacional como um todo. Este constituiria o Supra-sistema ambiental do referido modelo e poderia muito bem representar a metáfora da teia que abriga os vários agrupamentos sociais formados pelas tribos e pelas RSCIs que se entrelaçam para estimular a dinâmica dos relacionamentos internos, fazendo com que a organização (a aranha) também se movimente em busca da produção e do lucro através das pessoas que, ao mesmo tempo, buscam a sua interação social pela via da informação e da linguagem.

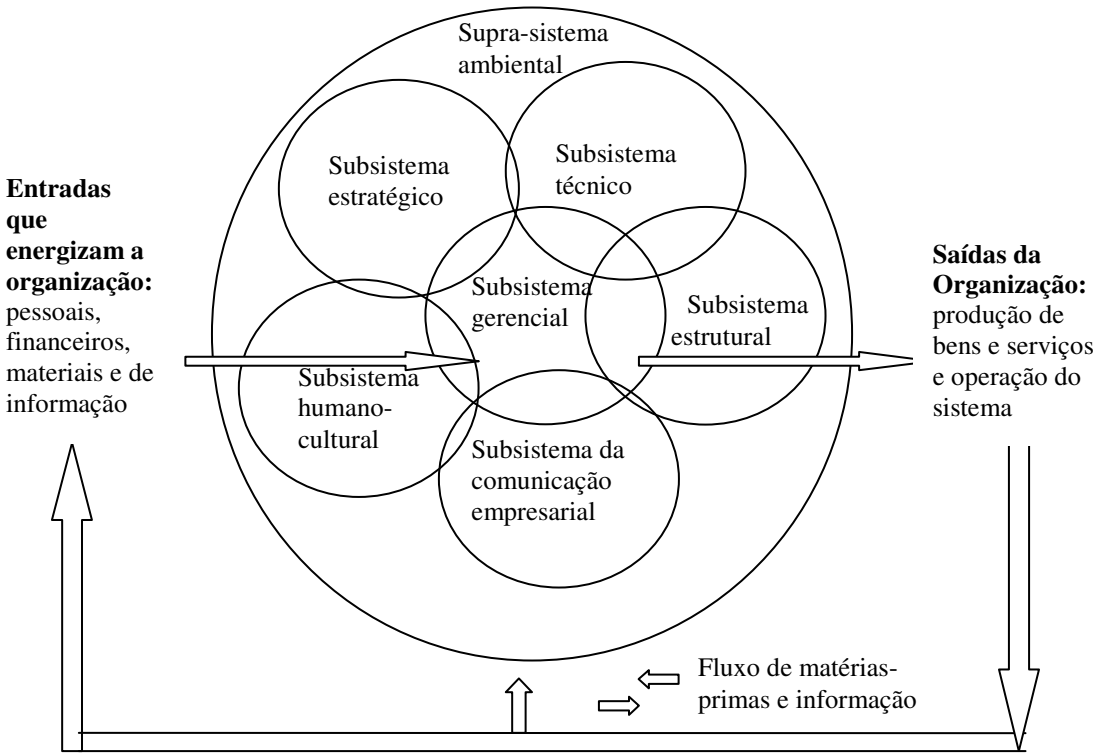


Figura 3.1 – Modelo adaptado e traduzido de Fremont E. Kast e James E. Rosenweig, Science Research Associates Inc., 1973.

As organizações necessitam de um Subsistema estratégico (cefalotoráx da aranha) formado pelo corpo de executivos de topo capaz de definir os seus rumos, interligado por um Subsistema técnico (o pedúnculo - uma estreita haste que liga o cefalotoráx ao abdome), que daria o apoio logístico e alimentaria o abdome com as informações necessárias às decisões estratégicas da organização. As aranhas se distinguem de outros aracnídeos por terem a cabeça e o tórax ligados ao abdome por esta estreita cintura

.A boca da aranha se situa entre os palpos, apêndices que funcionam como um filtro de proteção contra bactérias e vírus. De igual forma, representaria o Subsistema da comunicação empresarial capaz de protegê-las das informações nocivas à consolidação da sua identidade institucional.

As aranhas possuem oito pernas que se movimentam de forma articulada, sob o comando do cefalotórax, para garantir a sua logística de movimentação e construção da teia, semelhantes ao Subsistema gerencial das organizações que necessitam, de igual forma, atuarem de modo sincronizado com o topo da organização para garantir a eficiência necessária para que elas possam realizar seus objetivos estratégicos. Nelas se concentram todas as forças da aranha para a sua mobilidade necessária. Como em toda organização saudável, há que prevalecer uma forte interação entre o topo e suas “pernas” operacionais.

O seu abdome tem forma ovóide e envoltório quitinoso tão tenro que pode se dilatar – o que acontece depois de um farto repasto ou para desenvolvimento de ovos – ou pode se

enrugar, como acontece durante um jejum prolongado. Esta maleabilidade torna-se essencial ao Subsistema estrutural das organizações, de modo a facilitar a sua adaptabilidade mais rápida aos primeiros sinais de mudança nos cenários do mercado em que atuam.

> As "saídas da organização" seriam realizadas pelas fiandeiras – órgãos de tecelagem que se situam no final do abdome. Podem ser em número de duas, quatro ou seis – o que define o tamanho da sua produção. Nos ápices das fiandeiras e em seus declives laterais se situam o campo tecedor, sobre os quais se localizam as fúsulas – tubos quase microscópicos, por onde sai o líquido das glândulas produtoras da seda. Este líquido se solidifica em contato com o ar, para formar os fios de seda que irão construir a sua própria teia. Este processo é tão perfeito que em alguns tipos de aranhas existem uma ou duas filas de cerdas chamadas calamistro, na face superior dos metatarsos, que funcionam como um pente para a colocação de certos fios, que se entrelaçam como fios de crochê - processo muito semelhante aos teares mecânicos das empresas têxteis.

As aranhas possuem circulação de sangue em seu organismo. É um sangue incolor, chamado hemolinfa, que além de transportar nutrientes, hormônios, oxigênio e células, pode, também, elevar a sua pressão arterial durante cada muda que resulta no desprendimento da pele velha. De igual modo, nas organizações esta "circulação de sangue" se processa através do Subsistema da comunicação empresarial, na medida em que através dele é que são processadas grandes partes das informações necessárias por entre o seu tecido social, quer seja formal ou informal, de modo a assegurar a sua dinâmica operacional e de relacionamentos. Nos períodos de mudança nas organizações este mesmo circuito de informações provoca um "aumento de pressão" para a consolidação do processo, de modo particular nas RSCIs que intensificam significativamente sua atuação a cada ciclo de revolução nas organizações, como veremos no item 3.6.1, deste capítulo.

As aranhas trocam de pele periodicamente, de cinco a sete vezes, durante o seu período de crescimento. Aranhas que vivem muito, como as tarântulas, trocam de pele a cada ano. Este mesmo fenômeno se repete a cada ciclo de revolução nas organizações. As relações sociais que formam o seu Subsistema humano-cultural também sofrem alterações significativas no processo de adequação às novas diretrizes estratégicas definidas e as reformulações estruturais decorrentes.

A maioria das aranhas tem oito olhos. Algumas, apenas seis, quatro ou dois, ou mesmo nenhum, como as aranhas que vivem dentro das cavernas. Quanto maior a acuidade do Subsistema estratégico das organizações em perceber os sinais dos vários ambientes que

as cercam maior o seu poder de competição dentro dos seus mercados. O inverso é verdadeiro. As empresas que disponham de "poucos olhos", ou nenhum, terão reduzido ciclo de vida.

Os pêlos e setas ocos e inervados, ao longo de toda a superfície, formam os órgãos do tato da aranha. Os pêlos longos e finos, localizados principalmente nos tarsos e metatarsos das pernas e palpos, podem transmitir às aranhas qualquer rajada de vento ou sopro ou, mesmo, a presença de movimentos estranhos à sua teia. Esta estrutura sensitiva se integra ao Subsistema estratégico para compor a *intelligenza* corporativa, captando informações do ambiente para a montagem de suas estratégias de deslocamentos e avanços para a defesa ou ataque diante de ameaças do ambiente.

A integração entre as partes que formam a estrutura da aranha (os subsistemas) e a sua teia (o Supra-sistema ambiental) deverão funcionar com a sincronicidade necessária para garantir o seu bom desempenho e, até mesmo, a sua sobrevivência. Para tanto, as informações geradas pela teia e a estrutura da aranha deverão estar em harmonia plena, como deverá ser também a estrutura sóciotécnica das organizações e a sua comunicação. Todos os seus elementos atuam integradamente. Todos têm a sua função muita bem definida. Não há, por outro lado, qualquer desperdício no seu processo produtivo ou alimentar. Até a sua produção é reciclável e reaproveitada para a manutenção da sua própria sobrevivência. As aranhas vivem literalmente do que tecem. As empresas triunfadoras, também.

3.4 Aranha e teia como um todo do *holon*

Se aceitarmos a organização como um *holon*, é de se associar que a teia que abriga as várias RSCIs faz parte intrínseca da aranha organizacional porque abrange toda a malha do seu sistema relacional e, por isso mesmo, é parte da natureza sociotécnica da própria organização. Dessa forma, exerce um papel integrativo entre os indivíduos que compõem o todo organizacional. Assim, a comunicação deverá exercer o papel de catalisadora da integração social dentro da organização. As RSCIs, como parte intrínseca deste contexto comunicacional, desempenham a função de equilíbrio nas relações inter-pessoais, na medida em que, tentando decodificar as mensagens oficiais, interpreta suas intenções e a sua essência (na maioria das vezes nunca reveladas) à luz dos conceitos, crenças e valores dos seus integrantes, num ambiente de alta confiança e credibilidade, porque concebidos a partir dos significados dos seus próprios interlocutores.

Esta mesma relação de interdependência marca a razão de ser da teia. Ela é gerada pela aranha não só para suportar e proteger sua estrutura, mas também para garantir-lhe o seu sustento e a sua própria sobrevivência. A teia é o espaço que assegura as condições para que a aranha exerça seu dinamismo, exercite a sua estrutura, defina seu raio de ação. Da mesma forma a presença das redes sociais e das "tribos" nas organizações é o sinal do dinamismo gerado no processo de relacionamento entre os indivíduos. Não é por outro motivo que as RSCIs, estimuladoras na formação das "tribos" organizacionais (como veremos no capítulo 6), fazem parte intrínseca da estrutura social de uma organização, quer queira ou não seus dirigentes, porque elas tentam assegurar o "equilíbrio dinâmico" entre as forças "auto-afirmativas" dos *ons* que compõem sua estrutura. Não existe organização em que não seja notada a participação das RSCIs. Apenas a sua intensidade varia ao longo do tempo na tentativa de manter um equilíbrio necessário à integração dos *ons*. A prova disso está na intensidade da ação das RSCIs dentro de uma organização: ela se altera a depender da força do impacto de alguma variável externa ou interna que atue sobre o ambiente da organização, rompendo o "equilíbrio dinâmico" que era anteriormente mantido no *holon* organizacional e que lhe garantia uma certa estabilidade no seu ambiente, porque mantinha suas partes confortavelmente acomodadas. Bastará uma decisão da diretoria, modificando normas já consagradas ou rompendo pactos psicológicos assumidos anteriormente, para intensificar a ação das RSCIs, sobretudo no âmbito das partes afetadas com as decisões. Este fenômeno pode ser percebido, por exemplo, em tempos de negociações coletivas de trabalho, redução de quadro ou transformação nas estruturas prevalecentes.

3.5 As organizações, suas carências e suas revoluções.

As organizações vivem períodos de estabilidade enquanto conseguem manter integradas as forças "auto-afirmativas" e "integrativas" de seus *ons*, como é sustentado pela Teoria dos *holos*. Observa-se, entretanto, que o movimento integrativo de cada *on* gira de forma a preservar o"si-mesmo", caso queiramos enriquecer esta teoria tomando por empréstimo as colocações de George Mead (1962) na sua teoria do behaviorismo social, que foca a conduta do indivíduo em relação ao grupo social organizado. O desenvolvimento do "si-mesmo", segundo Mead (1962), se realiza em duas fases: na primeira o "si-mesmo" é construído através das atitudes dos outros indivíduos em relação a si e em relação a cada um deles nos atos sociais específicos de que ele participa; na segunda, dá-se uma organização das atitudes sociais do "outro generalizado" (a ser mais

bem analisado no capítulo 5) ou do grupo social ao qual o indivíduo faça parte, buscando a integração dos seus componentes através da identidade de valores, crenças e tradições peculiares a cada grupo, voltados para dentro de si. Já as forças "auto-afirmativas" de cada *on* se movimentam de forma a preservar o "eu" (a resposta do indivíduo à atitude dos demais), portanto, "envolve uma reação do indivíduo em uma situação em que é socialmente determinado, mas em relação à qual ele traz suas próprias respostas como um eu" (MEAD, 1962, p. 210, tradução nossa), a partir dos valores, crenças e tradições de cada indivíduo. O "equilíbrio dinâmico", de que fala a Teoria dos *holons*, somente se realiza, a nosso ver, quando o "si-mesmo" se identifica não só com o "eu", mas também, com o "me" (conjunto organizado de atitudes dos outros assumidas pelo indivíduo), portanto, a partir da própria integração do "si-mesmo" que é constituído pelo "me" e pelo "eu" – o que torna muito tênue a sustentação deste equilíbrio tão necessário para a manutenção da integridade da estrutura organizacional e a continuidade do processo de sua auto-renovação – característica de todo o sistema vivo.

Dificilmente este equilíbrio se estabelece de forma natural ou por geração espontânea. Há que se utilizar mecanismos externos aos *ons,* de modo a se poder manter um equilíbrio mais duradouro entre estas duas forças. Daí, mais uma vez, a utilidade do uso das ferramentas da comunicação empresarial como forma de melhor adequar os mais diversos desejos e aspirações do conjunto de *on* de um sistema organizacional com os desejos e aspirações do *holon* organizacional, como um todo. Neste particular, a comunicação formal, oficial, por si só, não será capaz de manter o "equilíbrio dinâmico" do sistema, porque os seus conteúdos são gerados em consonância com o sistema de gestão prevalecente dentro da organização, e, em nome dele, expressam seus objetivos de relacionamento com os seus vários públicos. Dessa forma, tentam exercer um papel catalisador de modo a buscar uma pretendida harmonização por entre os empregados, mas com conteúdos genéricos e, portanto, cada vez mais afastados das expectativas individuais e dos significados do seu público-alvo.

A despeito de todo o esforço que a organização possa fazer no sentido de manter uma harmonia entre os *ons* e o *holos* organizacional, dificilmente conseguirá se manter neste estágio por muito tempo, caso não recorra aos canais informais de comunicação, diante da complexidade dos relacionamentos em que se encontra envolvida. Os canais informais de comunicação, consubstanciados nas RSCIs, por suas próprias características interativas, facilitam os indivíduos a exercitarem, de forma espontânea, a identificação do "eu"`com o "me", pela via da informação.

Colocada dessa forma, qualifica-se a informação como um instrumento capaz de transformar a consciência do indivíduo nas suas relações sociais, como veremos no capítulo 5.

A organização como ser vivo sempre se encontra em estado de alerta e disposta a usar de todos os recursos necessários para manter a sua preservação. A mudança de um patamar atual de crenças e valores para outro que lhe pareça mais atual é um dos recursos mais utilizados na busca da sua auto-renovação. Nem por isso, as organizações deixam de cumprir um certo ritual de crescimento ou atrofia, perseguindo a trajetória típica de todo ser biológico. Este ritual é impulsionado, de um lado, pelas forças dinâmicas dos *ons* que integram a estrutura organizacional e, de outro, pelos fatores externos que atuam sobre a vida das organizações, cumprindo novamente a metáfora do deus Jano, também neste particular, em que a organização tem uma face voltada para fora (ambiente externo) e outra voltada para dentro (ambiente interno). Cada uma dessas faces atua dentro de um contexto próprio e independente, tentando, ao seu modo particular, uma contínua ordenação, sem qualquer compromisso com o ritmo de ordenação da organização. Esta natureza dual também se revela nos propósitos das organizações, como bem revela Fritjof Capra

> De um lado, é um instrumento social projetado para um determinado propósito e o projeto envolve uma estrutura hierárquica e várias regras. De outro lado, qualquer organização humana tem redes informais: são as relações de amizades, alianças, canais informais de comunicação. Quando dizemos que uma companhia está viva, significa que ela é criativa, adaptável, que pode aprender, evoluir e mudar. (CAPRA, 2003, p. 74)

A integração da organização neste contexto de ambientes dicotômicos dependerá das leituras que os seus líderes possam fazer dos sinais emitidos por cada um dos ambientes. O papel da comunicação empresarial é criar um código entre eles, de modo a manter uma harmonia de linguagem capaz de abrir espaços para que a organização consiga construir uma mesma identidade entre estes vários ambientes.

Portanto, as organizações, quer queiram ou não, estarão sempre submetidas a pressões por mudanças, tanto pelas forças antagônicas, formadas, de um lado, pela manutenção da sua identidade ou padrão de organização interna, como, de outro, para se adaptarem aos movimentos impostos pelo ambiente externo, de modo a poderem criar espaços para crescerem, na medida em que possam acomodar os vários fenômenos que agem simultaneamente de maneira desintegrada e difusa sobre a sua estrutura. Neste particular, a capacidade intuitiva e perceptiva da organização em ler os vários contextos em que está inserida torna-se de grande valia para a elaboração do seu conteúdo de comunicação com estes ambientes tão díspares, variados e conflitantes.

3.5.1 As organizações e os seus ciclos de vida

As organizações, como sistemas sociais, passam também por todo um ciclo de vida semelhante aos sistemas biológicos, demonstram possuir personalidade própria, uma identidade e um caráter bem sintomático de todos os sistemas orgânicos e, como tal, possuem um impulso muito forte para garantir a própria sobrevivência e reagir contra a entropia (que é a tendência de todo sistema para a desagregação).

Esta associação que se faz entre os indivíduos e a organização é muito carregada de simbolismos, mas do que um menu inflexível de comparação a ser seguido, até porque as organizações diferem substancialmente dos indivíduos quanto à sua capacidade para mudar. Os indivíduos consomem todo o período de sua infância e adolescência sem assumir compromissos mais específicos. Já as organizações são criadas, desde o seu nascimento, para cumprirem objetivos. Além disso, as organizações mudam com muito mais rapidez ao se defrontarem com ameaças do ambiente externo, o mesmo não acontecendo com os indivíduos, muito mais presos às suas crenças, valores e tradições adquiridas na infância. Usa-se, contudo, dessas comparações para ajudar a reflexão sobre as características de identidade e cultura em que vive uma determinada organização, num determinado período e quais o variante causa-efeito de cada estágio, de modo a facilitar possíveis intervenções na rota da gestão, para melhor enquadrá-la numa trilha mais adequada ao seu tempo e aos desafios do ambiente e do mercado.

Por outro lado, como seres sociais, as organizações não cumprem de forma tão retilínea e fatalista o roteiro do nascimento à morte, passando inexoravelmente pelo crescimento e maturidade, até porque se tem observado que, ao contrário dos seres biológicos, cada estágio de vida de um ser social se inicia a partir de uma determinada crise de gestão provocada pela ruptura do "equilíbrio dinâmico" entre as forças "auto-afirmativas" e "integrativas" dos seus *ons*, de que temos tratado dentro da Teoria dos *holons*, enquanto que, nos indivíduos, a crise é o sintoma que marca a passagem natural de um estágio para outro. Por isso mesmo, os intervalos de tempo entre um estágio e outro de vida entre os indivíduos é muito mais facilmente previsível do que no histórico de vida de uma organização, onde estes intervalos são muito mais influenciados pelo perfil da liderança que gere os seus destinos – fator preponderante inclusive na velocidade de resposta da organização diante de um apelo de mudança.

A crise surge para um sistema social quando sua estrutura "permite menor número de possibilidades para resolver problemas do que seria necessário para a continuação da existência do sistema" (HABERMAS, 1975, p. 2). Por outro lado, como observa Aidar Prado, comentando a teoria dos sistemas visto por Habermas,

> (...) o ambiente é sempre mais complexo que o sistema e este deve saber responder a tal complexidade externa. Para isso, o sistema deve ser efetivo na capacidade de saber ler os parâmetros que melhor caracterizam as mudanças de seu ambiente (ou entorno), seja ele a selva, o mercado, o espaço, a economia, a sociedade. (PRADO, 1996, p. 50)

Bretas e Pereira (1997), analisando um modelo de evolução das organizações desenvolvido por Lippitt e Schmidt (1967), assumem os mesmos pressupostos daqueles autores, no qual as organizações evoluem à medida que conseguem superar as várias crises que enfrentam durante o seu ciclo de vida, tentando adaptar-se a novos estilos de gestão ou de respostas que possam melhor se ajustar à mutabilidade constante das forças dos vários ambientes em que se encontra inserida.

A partir das experiências que temos tido na vivência com organizações, de diversos portes, ousamos discordar da tendência evolutiva que alguns autores delineiam para o ciclo de vida das organizações. As organizações não evoluem. Elas realizam revoluções internas, verdadeiras rupturas, que poderão resultar em crescimento ou atrofia. São duas as razões básicas que nos faz sustentar esta afirmação: primeiro, porque a maioria das organizações convive com uma ânsia peculiar em acompanhar as tendências mais atualizadas do ambiente e do mercado, mas as próprias crenças e valores cristalizados na sua cultura, sobretudo naquelas que estão dando certo, inibem qualquer ação de antecipação. Quando as organizações despertam para a necessidade de mudança, já se encontram em plena crise. Segunda razão: nos casos em que o executivo principal consegue antecipar-se à crise, ele o faz usando fórmulas que deram certo no passado, portanto, inadequadas às novas realidades. Aliás, estas últimas observações são reforçadas pelo professor-assistente da Harvard Business School, Donald Sull, em entrevista à Revista Exame, gerando um fenômeno que ele denomina de "inércia ativa".

> Os executivos à frente das boas empresas que falharam viram as mudanças chegando e responderam rapidamente a elas, ao contrário do que diz o senso comum. O problema é que a resposta foi reforçar o que deu certo no passado. (SULL, 2003, p. 35)

Escapa à maioria dos estudiosos do processo de mutação das organizações a percepção de que as crises nas organizações são geradas a partir da ruptura do "equilíbrio dinâmico" entre os *ons*, apesar de alguns deles terem levado em conta o grande poder auto-renovador das organizações, enquanto seres vivos que buscam constantemente atingir o

pleno desempenho e a preservação da sua identidade. Diante disso, restam às organizações agirem com rapidez, antes que sejam tragadas pela crise. Por isso elas optam por processos de ruptura ao invés de processos evolutivos.

3.5.2 As organizações e a busca da sua identidade

De igual modo que os indivíduos, o início das atividades de uma organização é moldado por uma "identidade provisória" que segundo Colman

> (...) exclui e reprime determinados aspectos considerados incômodos e perturbadores. Desde o início, é necessária uma coesão que exclui a complexidade e, também, o caos inerentes a todo começo e à tarefa a que se propõe a organização. (COLMAN, apud ZIMER, p.118, 1996)

Esta "identidade provisória" é gerada, em grande parte, pela necessidade que os dirigentes percebem de modo a criarem um clima mais harmônico entre um discurso idealizado e a prática da organização, neste início de vida, mesmo que isso implique em algumas ações sutilmente coercitivas, de modo a manter elevado o moral dos seus empregados e garanta uma certa sintonia de valores e crenças entre as partes. Este exercício requer, sem dúvida, uma certa readequação psicológica entre seus membros – o que poderá estimular, em outro momento, o despertar da "sombra organizacional"; de que falaremos no capítulo 4.

A fase da infância nas organizações surge dentro do processo da sua criação. Ela é marcada pelo entusiasmo e grandes expectativas, sem que seu corpo administrativo tenha ainda uma idéia mais precisa dos obstáculos que deverão superar para poderem atingir os objetivos a que se propuseram. A organização, neste estágio, identifica no seu líder maior as características do "pai" organizacional. As pessoas que compõem sua estrutura tornam-se inteiramente dependentes da sua liderança, que se destaca pelo carisma e relações afetivas e informais que mantêm com o corpo de empregados. Como bem caracterizam Bretas e Pereira, aplicando o mesmo modelo para caracterizar esta fase de evolução de uma organização:

> (...) o clima é de conforto e aconchego, um verdadeiro ninho. O líder, atuando com plenos poderes, é amado e respeitado pelo grupo, que se julga imaturo, dependente, inexperiente. É um grupo que confia no pai e com ele aprende, baseado nas suas crenças, valores e ideais. Começa nesse momento a formação do caráter, da identificação organizacional. Como acontece em família, as relações são informais, emocionais, o clima é saudável, há envolvimento das pessoas e afetividade da liderança. As diferenças individuais começam a aparecer e ocorre, embrionariamente, a formação de subgrupos com os "filhos queridos" que recebem privilégios em antagonismo com os "filhos rejeitados" que ganham palmadas quando cometem erros. (BRETAS e PEREIRA, 1997, p. 88)

Este é o fator que gera as primeiras rupturas do equilíbrio dinâmico entre os *ons* da organização. Rompe-se o contrato psicológico que existia entre as equipes de origem. A crise gerada leva a organização a repensar sua estrutura original, na maioria das vezes copiada de outras organizações congêneres, e a imprimir maior formalização nas relações com o estabelecimento de normas e controles que começam a delimitar as ações da "criança". A organização é levada a tomar consciência da necessidade de maior formação técnica e a "criança" inicia a sua vida escolar. O corpo da organização começa a se sentir atirado para fora do ninho - o que gera insegurança e medo. Prevalecem os relacionamentos mais impessoais, criando enorme conflito de comunicação entre os departamentos e, no seu bojo, produzindo ruídos no fluxo de informações. Persiste ainda certa independência no comportamento grupal, mas a liderança muda para um estilo mais técnico e autoritário, na tentativa de corrigir os desequilíbrios gerados pela informalidade excessiva que marcou a sua fase da infância. O corpo funcional se sente órfão do "pai" que lhe dera origem, e, rejeita a nova liderança, apesar de reconhecer a necessidade das mudanças em curso. Acontece nova ruptura. O "equilíbrio dinâmico", restabelecido à base de maior conhecimento técnico e liderança mais forte, rompe-se novamente, dando origem à etapa da adolescência. Sem condições de gerar respostas adequadas para as demandas do ambiente externo, começam a ficar mais claros os defeitos internos da estrutura, até mesmo em decorrência das incertezas predominantes nas equipes recentemente formadas, trazendo no seu bojo uma insegurança bem característica de equipes pouco experientes e dependentes das lideranças de topo.

Também nos indivíduos, a fase da adolescência carrega sentimentos bem semelhantes que se alternam entre a insegurança e a rebeldia. Nesta fase é que começam a surgir dentro das organizações as diferenças de expectativas. As recompensas pelos sacrifícios feitos na fase inicial começam a serem cobradas pelas equipes originais. Gera-se uma certa inveja pelos novos entrantes, na maioria das vezes beneficiários de um tratamento mais adequado. A administração começa a ser cobrada pelas equipes por mais treinamento e reciclagem. Os acionistas pressionam por um processo de planejamento de mais longo prazo. Na maioria das vezes, este passa a ser o momento em que o líder principal decide pelo isolamento, gerando assim efeitos exatamente contrários àqueles que seriam mais desejáveis neste momento de crise. Surge então na empresa o sentimento de indiferença e falta de emoção com inevitável quebra do moral da equipe. A fase da adolescência nas organizações é marcada pela resistência ao poder constituído, pela perda de lideranças globais e pela resistência dos funcionários aos novos métodos adotados pela organização, com vistas a recuperar o equilíbrio rompido. Principalmente nesta fase é que

as organizações desenvolvem suas patologias, por não estarem ainda com a sua personalidade consolidada, como sói acontecer também com os indivíduos, nesta mesma fase de suas vidas.

A nova revolução é marcada pela busca de afirmação da sua identidade. As soluções encontradas são lastreadas na procura por estilos de liderança mais profissionais, pelo uso de técnicas e processos de gestão mais sofisticados. As dificuldades em superar esta crise residem nas

> (...) seqüelas de conflitos mal-resolvidos nas fases anteriores, tais como: postura extremamente competitiva entre os grupos funcionais e uma recalcitrante e crônica luta pelo poder; a confusão de papéis, típica do jovem que ainda não estabeleceu os contornos de sua identidade (*seu"eu"ainda em formação*) e que se reflete na informalidade das relações e procedimentos, no difícil convívio com a autoridade hierárquica (*rejeição à autoridade paterna*), na indefinição ou inaceitabilidade dos papéis gerenciais ("*si-mesmo"em construção*) e na confusão entre participação e consenso (*seu"me"ainda em desalinho*). (BRETAS e PEREIRA, 1967, p. 90, inclusões e grifos nossos, entre parêntesis)

Geralmente esta é a fase mais crítica de qualquer organização, porque se trata de cicatrizar as feridas remanescentes de estágios de revoluções passadas, recuperar o "equilíbrio dinâmico' rompido pelo jogo de interesses e de poderes entre os *ons* e ainda gerar valor, legitimidade e credibilidade junto aos seus *stakeholders*. As alternativas e ações disponíveis para a superação da crise da adolescência variam desde a opção por segregar o fundador nos Conselhos de Administração, sobretudo no caso das empresas familiares, até a substituição, novamente, dos executivos de topo por profissionais com maior experiência em lidar com conflitos e com maior capacidade de leitura e percepção dos vários ambientes em que se insere a organização. Processo típico de "desidealização do pai", de que trata a teoria psicanalítica.

Seja qual for a rota escolhida para a superação da crise da adolescência, dificilmente os diretores e gerentes responsáveis pela mudança abrirão mão de, pelo menos, quatro linhas básicas de atuação nesta fase:

a) Resgate do desempenho com qualidade dos seus processos (produtos, serviços e relacionamento com o mercado);
b) Implantação de um sistema gerencial mais participativo e mais aberto, tanto para o ambiente externo, quanto para o ambiente interno;
c) Diluição dos poderes internos, reduzindo os níveis hierárquicos e tornando-os mais horizontais; e,

d) Montagem de um sistema de comunicação capaz de criar significado junto aos seus *stakeholders,* de modo a conseguir a adesão de todos eles no processo de consolidação das novas posturas para a estabilização da gestão.

Nesta fase é que as organizações familiares buscam saídas na contratação de profissionais fora dos quadros da família e as já profissionalizadas trocam, de novo, de lideranças, numa saga interminável em busca do resgate da identidade ameaçada.

Geralmente nas organizações familiares, os herdeiros articulam um movimento para afastar o fundador (o "pai") das funções executivas. Revela-se aí, como no mito, a vontade inconsciente dos filhos em acorrentar o pai no monte, como o fez Zeus com Crono, após libertar seus irmãos mais velhos do ventre do pai, que os devorava ao nascer, para evitar que se realizasse a profecia do Oráculo de Delfos de que um dos seus filhos o mataria para sucedê-lo. A ruptura maior na fase da adolescência é marcada pela guerra de poder entre os sobreviventes – os irmãos. O fato que se revela de maior importância tanto mítica quanto psicológica para a associação com a realidade histórica das organizações, nesta fase, é que Zeus reage de igual forma como seus ancestrais Crono e Urano: quando ameaçado pela sucessão temporal, Zeus devora Méthis, sua irmã, com quem era casado. Ela mesma fornecera a ele, segundo o mito, o líquido emético que fez com que Crono vomitasse os seus próprios filhos aprisionados no seu ventre.

Superada a crise da adolescência, a organização entra na fase da maturidade com muito esforço e empenho na busca pela estabilidade. É também a fase em que o "si-mesmo" organizacional torna-se mais sensível e, portanto, mais vulnerável à criação das "sombras organizacionais", de que trataremos no capítulo 4 deste estudo. A superação da crise da maturidade dependerá, sobremodo, da capacidade intuitiva que a organização tenha desenvolvido ao longo dos anos, para que não caia na armadilha de soluções repetidas para problemas inéditos que surgem geralmente nesta fase. Por ter ampliado bastante seus negócios, a organização, nesta fase, torna-se alvo bem maior de pressões por um número mais amplo de segmentos que na fase anterior.

Nem por isso, as organizações estariam imunes ao surgimento de novas crises que venham marcar a sua fase senil. Para a superação desta fase, a variável mais importante reside na possibilidade de se gerar uma nova visão sobre seus negócios, que possa surgir das reflexões internas da organização, de modo a superar este estágio mais delicado na vida das organizações. Quando não encontram saídas pelas suas próprias forças, é o momento de entregar o seu bastão a outro grupo mais forte econômica e financeiramente.

3.6 As RSCIs e o processo da revolução nas organizações

As RSCIs desempenham um papel importante em todos os estágios de um processo de mudança dentro de uma organização à medida que abortam, na maioria das vezes, os fatos que irão servir como base para decisões no processo de mudança, gerando, em torno deles, rumores e comentários oriundos dos valores e crenças coletivas dos empregados, sem qualquer tipo de restrição ou limitação imposta pela hierarquia formal e pela sua cultura institucional. Diríamos que as RSCIs exercem, em todas as fases de revolução organizacional, o livre arbítrio da interpretação dos fatos sobre o processo da comunicação oficial dentro de parâmetros nem sempre em conformidade com os padrões e valores estabelecidos pela organização.

Há que se considerar, entretanto, nesses vários contextos de revolução por que passam as organizações, as tendências de cada indivíduo em tentar organizar para si uma certa coerência de padrões de memória entre suas crenças e valores e os fatos trazidos pela realidade do ambiente organizacional em transformação. Neste processo, a decodificação pelos indivíduos dos conteúdos gerados pelas fontes emissoras constrói em suas memórias padrões de realidade que poderão coincidir ou divergir das intenções das mensagens divulgadas pelas fontes oficiais. Os indivíduos tentam manter e proteger esses padrões mesmo diante de informações contraditórias. Este fenômeno é denominado pelos psicólogos de "ignorância seletiva". Uma das maiores dificuldades com que a comunicação formal, oficial, se defronta, em momentos que exigem mudanças de atitudes dentro das organizações, reside no fato dela não levar em consideração esta atitude, às vezes inconsciente, dos indivíduos em selecionarem as fontes de informação que apresentem fatos harmônicos com os padrões que já foram construídos em suas memórias. Dessa forma, o processo mental dos indivíduos opera de modo a rejeitar, reinterpretar ou mesmo, não considerar os fatos discrepantes e, portanto, bloquear qualquer informação de fonte oficial e, dessa forma, privilegiar apenas as informações geradas pelas fontes informais, porque construídas a partir de suas próprias concepções. Neste particular, Isidoro Macedo observa que

> Essa não é uma escolha deliberada e consciente com o propósito de reforçar nossos próprios preconceitos ou evitar o outro lado da questão. Fazemos isso porque essas informações tendem a ter mais sentido para nós, são facilmente compreensíveis e vêm expressas numa linguagem que compreendemos. Todos esses fatores selecionam as fontes para nós e nos protegem da necessidade de mudarmos de idéia. (MACEDO, 1960, p. 19)

Reforçando esta análise, Carl Rogers (1980), a partir de suas experiências, afirmava que as pessoas são motivadas a agir de acordo com o conceito que têm de si mesmas. A necessidade de manter um conceito do *self* (autoconceito) consistente é tão forte que as pessoas negarão ou distorcerão experiências que contradigam o seu autoconceito. Esta tendência que os indivíduos trazem consigo em escolher fontes de informação que estejam em harmonia com os seus conceitos já cristalizados constituem uma das maiores barreiras ao processo de comunicação que vise mudar atitudes dentro de uma organização. A não observação deste fenômeno poderá levar os responsáveis pela comunicação oficial a uma leitura truncada sobre o comportamento das RSCIs, também em momentos de transição das organizações, ou então, a tentativas frustradas de controle das informações que são difundidas entre elas. Nenhuma das alternativas tem demonstrado eficácia. Por falta de sensibilidade para estes aspectos acima analisados, os responsáveis pela comunicação interna nas organizações terminam por estimular barreiras de comunicação junto as RSCIs, por força do fenômeno de "ignorância seletiva". Dessa forma, o significado que é gerado sobre os fatos comentados dentro das RSCIs toma, inexoravelmente, uma conotação de parcialidade, porque dominado pela emotividade, pela defesa dos seus próprios interesses e dentro de conceitos pré-estabelecidos.

Para reverter as barreiras de comunicação formadas pelas RSCIs contra um processo de mudança e transformá-la numa fonte catalisadora deste mesmo processo não é tarefa fácil, porque, estas barreiras são construídas a partir dos medos gerados pelos integrantes da própria teia, que, em princípio, são as vítimas potenciais ou meros espectadores do processo. Por outro lado, sabe-se que a constituição psicológica dos indivíduos favorece a acomodação e a preferência pela manutenção do *status quo*, mesmo que esta situação possa gerar neles uma estagnação pessoal e profissional dentro da organização.

É da natureza humana se acomodar. É da natureza das organizações se mover. Esta é uma das principais causas das rupturas do "equilíbrio dinâmico" no *holon* organizacional. Estas posições, aparentemente antagônicas, são geradas pela dificuldade que os indivíduos têm na busca pela sua identidade. Na maioria das vezes, eles preferem viver a ilusão da centralidade da sua psique ao invés de irem à procura da própria verdade psicológica. Acomodam-se no seu próprio conflito pessoal. Tentam conviver com as suas próprias "sombras", até porque o seu papel "ego" as consola e encontra sempre justificativas para os seus conflitos conscientes. Isso favorece a acomodação típica dos indivíduos, até porque o outro caminho é sofrido e requer muita persistência e determinação, características raras no

perfil da maioria dos indivíduos dentro de uma comunidade organizacional. Além do mais, os possíveis danos causados pela acomodação sobre os indivíduos são, na maioria das vezes, bem menores do que aqueles que afetam as organizações que se acomodam. O preço da acomodação dos indivíduos é, possivelmente, viver em constante conflito consigo mesmo. Já as organizações, em sua maioria, pagam com a própria vida. Daí o fato de as organizações possuírem estímulos muito mais fortes para a mudança do que os indivíduos. Num contexto de mudança organizacional em que os empregados fiquem à mercê dos acontecimentos, eles não terão alternativa senão usar as RSCIs como meio de extravasar seus sentimentos, idéias e opiniões, construindo alianças entre seus pares, como forma de sustentação pessoal diante das ameaças que os cercam.

3.6.1 A intensidade das RSCIs em cada fase da revolução organizacional

Na fase da infância das organizações, os relacionamentos interpessoais ainda são mais superficiais. Nesta fase não se percebe ainda com nitidez a formação caracterizada de grupos de relacionamento, nem a construção de intimidades entre os seus empregados. A moldura da teia não possui ainda estrutura de base relacional suficientemente confiável para que as relações possam ser construídas de maneira mais sólida. Ela carece da confiança necessária entre o corpo de empregados para que "os temas proibidos" da organização possam circular entre eles mais livremente e com segurança. Neste contexto, as RSCIs exercem uma influência ainda de baixa intensidade na comunicação interna nas organizações. O surgimento dos primeiros indícios de ruptura do "equilíbrio dinâmico" entre os *ons*, que irá resultar no que se caracterizou como a fase da adolescência organizacional, estimula a ampliação da intensidade de ação das RSCIs, até pela necessidade de apoio grupal que os empregados começam a sentir. Aliás, observa-se que os registros de maior intensidade da ação das RSCIs ocorrem em momentos de transição de uma fase para outra do ciclo de vida da organização.

É na fase da adolescência que os relacionamentos assumem contornos de maior profundidade. Os grupos de empregados já começam a se estruturar em bases de maior intimidade e confiança, requisitos fundamentais para a montagem de uma moldura mais consistente da teia. Nesta fase, recuperado novamente o "equilíbrio dinâmico" do *holon* organizacional, a intensidade e a freqüência das RSCIs são reduzidas como resposta à uma tendência de nova estabilidade no ambiente da organização.

Somente voltará a ser registrado novo ciclo de atividade mais intensa das RSCIs quando do surgimento de novos fatos que poderão romper a dinâmica do equilíbrio do

holon organizacional, resultando possivelmente em outro período de transição: a fase da maturidade.

. A transição da fase da adolescência para a maturidade é onde se registra o maior índice de trauma na organização, dada as cirurgias necessárias a que ela teve de se submeter para retomar o crescimento, diante de cenários mais desafiantes. Dentre os traumas mais significativos, pode-se incluir a demissão de pessoal e perda de poder na hierarquia. Os sobreviventes tendem a cristalizar ainda mais suas relações e formar grupos mais coesos e confiáveis. Estes fatos geram maior intensidade e freqüência na atividade das RSCIs, em níveis bem mais elevados que nas fases anteriores, mesmo que a organização já tenha restabelecido o seu "equilíbrio dinâmico" na fase da maturidade, como é ilustrado no gráfico 3.1.

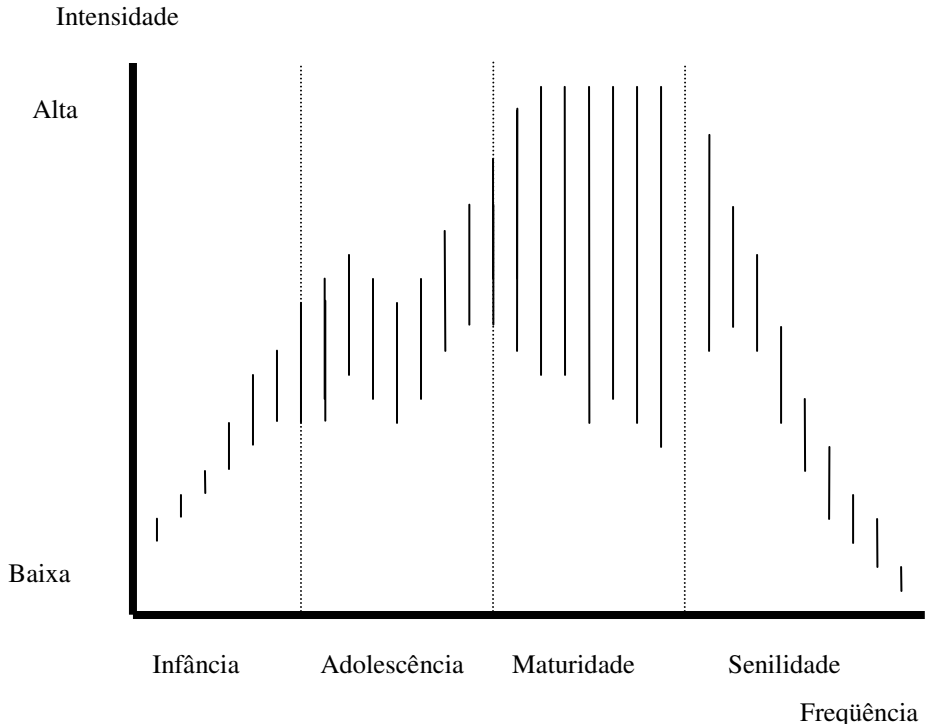


Gráfico 3.1 – Intensidade e freqüência das RSCIs nas fases de revolução das organizações

A redução continuada na intensidade e na freqüência das RSCIs, após este período de grande intensidade, poderá ser um presságio de que o *holon* organizacional esteja perdendo o seu vigor e a sua energia. As informações desencontradas sobre o futuro da organização formam um conteúdo de desesperança e reduz significativamente o nível de motivação interna. O feixe da informação oficial já não consegue sequer encobrir as dificuldades da organização. As informações sobre a debilidade financeira da organização vazam para além das suas próprias fronteiras. É a fase da senilidade que se aproxima inexorável e, com ela, todas as modalidades de comunicação interna.

CAPÍTULO 4

AS RSCIS E AS DIMENSÕES PSICOLÓGICAS DAS ORGANIZAÇÕES

4.1 As relações não-visíveis nas organizações

A despeito das dificuldades científicas que enfrentamos para sustentar a importância das relações não-visíveis para as organizações, são elas que regem, de modo significativo, os comportamentos entre os membros que a constituem e definem o tom dos seus relacionamentos. Os fundamentos para esta análise estão fincados nas observações de Sigmund Freud (1933), em particular, no que tange ao comportamento dos indivíduos na sua relação com seus pares. Para que esta relação se mantenha em níveis de equilíbrio e harmonia, Freud acreditava que ela deveria ser marcada pela repressão dos desejos e pensamentos mais profundos dos indivíduos ligados à sexualidade, localizados no que ele denominou de "inconsciente", isto é, abaixo do nível de consciência do indivíduo. Para Freud "uma representação inconsciente é, portanto, aquela que não percebemos, mas cuja existência admitimos, com base em outros indícios e evidências" (FREUD, 1912/2004, p 84). De igual modo, sugere Freud, para que o indivíduo possa manter uma relação harmoniosa com a sociedade deverá também se submeter aos "recalques" por ela imposta. Freud define o "estado de recalque" como resistências que queiram impedir a ação de uma pulsão que acaba de brotar, ao longo do percurso, (1915/2004, p. 177) e continua sua explicação:

> (...) uma condição para que ocorra o recalque é que a força que causa o desprazer se torne mais poderosa do que aquela que produz, a partir da satisfação pulsional, o prazer. (...) sua essência consiste apenas na ação de repelir algo para fora do consciente e de mantê-lo afastado deste. (FREUD, 1915/2004, p. 177)

Assim, estes comportamentos inconscientemente recalcados seriam a marca essencial do relacionamento entre o indivíduo e a sociedade e componentes importantes na formação cultural de uma sociedade e, por decorrência, no próprio desenvolvimento da sociabilidade humana.

Caso entendamos que a cultura das organizações é formada pela contribuição de cada um dos indivíduos que participam dela, no desempenho dos seus vários papéis dentro da comunidade organizacional, a transferência dos recalques do comportamento individual para a cultura da organização, observadas por Freud, torna-se possível numa análise das dimensões psicológicas das organizações. Assim sendo, a primeira conclusão que se poderá obter dessa análise é que as organizações trazem em si um componente muito forte

de sexualidade reprimida inconsciente tanto no nível dos indivíduos que fazem parte dela, como dela própria como sistema. Os tipos de controles que são exercidos dentro das organizações poderão caracterizar, segundo a linguagem freudiana, a personalidade anal-compulsiva das organizações, caracterizada principalmente pela preocupação da organização (ou do indivíduo) com ordem, correção, obediência, parcimônia, regularidade, dever e pontualidade, variáveis observáveis, portanto, em organizações burocráticas. Gareth Morgan reforça este aspecto quando analisa que

> Historicamente, não se torna difícil comprovar a idéia de que a analidade tem sido a forma principal de sexualidade reprimida que molda a natureza das organizações. (...) Esta sexualidade anal sublimada forneceu grande parte da energia subjacente ao desenvolvimento da sociedade industrial. (MORGAN, 1996, p. 215)

Estes mesmos aspectos freudianos da sublimação sexual podem também servir para a análise de modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos. Por exemplo, em organizações, cujo estilo predominante de liderança esteja acentuadamente dominada pelos traços a que Freud denominou "fálico-narcisista", os empregados são estimulados também a exacerbarem comportamentos exibicionistas e de autoconfiança. Freud, em seu estudo da relação entre os líderes e seus seguidores confirmou esta realção, quando afirmava que "o líder necessita amor a si mesmo, não unicamente pode ser de natureza dominante, absolutamente narcisista, confiante de si e independente". (1921, p. 123-124) Posteriormente, Freud introduziu o conceito de personalidade "narcisista-libidinal", cujo principal interesse estaria na preservação de si, sendo independente e impossível de intimidação, quando se referia à agressividade intrínseca à personalidade forte.

> "A agressividade expressa é importante, sendo às vezes manifestada em uma disposição constante para a atividade. Indivíduos que pertenceriam a este tipo de personalidade impressionam a outros já que são fortes de personalidade. Eles atuam sempre como baluartes ideológicos-morais de outros, em resumo, como verdadeiros líderes." (FREUD, 1931, p.21)

Dessa forma, organizações impregnadas de traços fálico-narcisistas (ou narcisista-libidinal) na sua cultura, os empregados tendem a valorizar, mesmo que subconscientemente, o seu próprio pênis como símbolo de poder, autoconfiança e, também, um certo exibicionismo, em que a sua evidência estaria entre os fatores de maior motivação para o seu desempenho no trabalho.

A origem deste comportamento está ligada a formas sublimadas de erotismo oral, em que a satisfação de necessidades individuais dependeria do reconhecimento público de sucesso pessoal. Acentua ainda Gareth Morgan que

> Impulsos sexuais e fantasias influenciam as políticas da organização; comportamentos neuróticos determinam atos compulsivos e outras formas de representação paranóicas, masoquistas e compulsivas do ambiente e relações de

> trabalho. E a sexualidade reprimida acha-se ligada à maioria dos problemas organizacionais mais difíceis e persistentes. Estas influências inconscientes estão com freqüência estreitamente ligadas às personalidades dos indivíduos que fazem parte da organização. (MORGAN, 1996, p. 216)

Há que se considerar também que as organizações sofrem influências de outras fontes às quais se relaciona continuamente, além das reações inconscientes, estritamente vinculadas ao comportamento dos indivíduos que delas participam. O meio ambiente social em que elas estão inseridas e a herança social construída ao longo da sua história, tanto na organização como na própria sociedade, geram também influências inconscientes, o que nos leva a perceber que a dimensão psicológica das organizações não se restringe apenas ao comportamento interno dos seus membros, nem tampouco na identificação da sua personalidade individual, mas requer uma análise mais ampla. Para tanto, nos valemos de outro conceito mais abrangente desenvolvido por Carl Jung (1936/1976), a que ele denominou de "inconsciente coletivo", ou seja, a parte hipotética inconsciente da mente que é herdada das gerações anteriores, contendo experiências universalmente compartilhadas de experiências e idéias ancestrais. Segundo Jung, o "inconsciente coletivo" é constituído não apenas por aquisições individuais, mas por um patrimônio coletivo da espécie humana. Esse conteúdo coletivo é essencialmente o mesmo em qualquer lugar e em qualquer época e não varia de indivíduo para indivíduo. Jung parte da psicologia individual, levando sempre em conta de que o indivíduo pertence a uma espécie da qual herda suas características instintivas, tanto biológicas quanto psíquicas, para, em seguida, analisar os aspectos da psicologia do coletivo – o que nos parece uma metodologia necessária para uma análise mais completa das dimensões psicológicas das organizações. Ainda, segundo Jung (1973, vol.18, par.78), os processos inconscientes não são observáveis diretamente, mas passam pela porta da consciência e contêm pelo menos duas classes de material: uma de origem pessoal, constituindo aquisições individuais ou produtos de processos instintivos que configuram a personalidade como um todo; e outra, formada por conteúdos esquecidos ou reprimidos e conteúdos criativos. Há também outros tipos de conteúdos de origem desconhecida, que não podem ser atribuídos a uma aquisição individual. Esses conteúdos têm como característica peculiar o seu caráter mitológico, como se eles pertencessem a um padrão que não é específico a nenhuma pessoa ou mente em particular, mas pertencente à humanidade em geral. São imagens cuja natureza é coletiva. A esses padrões coletivos Jung (1973, vol.18, par. 79) deu o nome de "arquétipos" e os analisou como sendo um agrupamento definido, de caráter arcaico, cuja forma e significado retomam temas mitológicos, revelados nos sonhos e na literatura mítica, servindo de fio condutor entre os conteúdos inconscientes que os indivíduos trazem

consigo e o significado que eles são capazes de traduzir para a sua realidade, ajudando-os continuamente a construir padrões referenciais para a sua própria vida, num contexto de pertencimento ao meio em que vivem e no ambiente em que se encontram inseridos.

Não é de surpreender que os conceitos de Jung sobre "inconsciente coletivo" e "arquétipos" tenham sido criticados como não-científicos ou místicos. As suas idéias farão mais sentido se pensarmos o "inconsciente coletivo" como um reflexo das experiências humanas compartilhadas e, os "arquétipos", vistos como símbolos que representam os temas universais comuns do ciclo de vida humano, como defendem MacAdams (1994) e Stevens (1983).

Segundo observa Colman (1992), uma das boas reflexões contidas no trabalho de Jung é o seu discernimento quanto à identidade psicológica dos indivíduos. Jung entendia que esta identidade, designada por ele de "ego", tinha uma dimensão mais profunda, que ele também a designou de *self* ou "si-mesmo" e que difere tanto do *self* de Rogers, que ainda iremos detalhar melhor neste capítulo, quanto do *self* de George Mead, que analisaremos no capítulo 5. Todos eles, contudo, convergindo para a análise da personalidade do indivíduo e que poderemos também aplicar ao estudo das relações não-visíveis das organizações. O "si-mesmo" de Jung refere-se a uma identidade mais profunda em que o indivíduo se conecta com o significado de sua vida e com os substratos da consciência humana, num processo interior que Jung chamou de "individuação", ou seja, "um processo interior que leva o indivíduo a descobrir e incorporar traços essenciais que o distinguem da coletividade, um processo de diferenciação cujo objetivo é o desenvolvimento da personalidade individual" (JUNG, 1974, p. 97). Este conceito se torna muito relevante para o entendimento dos ingredientes que compõem uma cultura organizacional, à medida que, como aborda Colman (1992, p.67, tradução nossa), "não apenas indivíduos, mas também grupos e organizações revelam uma identidade profunda, uma integridade distinta e mais ampla do que aquela manifestada pela somatória de seus membros". Esta "identidade profunda" de que fala Colman pode significar a consciência coletiva que se integra na cultura da organização e desperta o potencial criativo dos seus membros quando o *holon* esteja numa condição de "equilíbrio dinâmico".

A teoria psicanalítica de Jung inclui em sua análise, também, um grande estigma inconsciente, localizado abaixo do ego e que ele o definiu como "sombra humana", isto é, traços da personalidade do indivíduo que, por não estarem em conformidade com o *status quo* da realidade consciente, são rejeitados por ele próprio a nível consciente, mas que estão incorporados na sua personalidade. São, por isso mesmo, comportamentos percebidos pelos outros, mas não internalizados pelo próprio indivíduo; pelo contrário,

verbalizados por nós como valores, crenças e tradições abomináveis de modo consciente, mas "reorganizados dentro do nível subconsciente da personalidade, formando uma identidade autônoma, um alterego invisível, que parece localizar-se fora do indivíduo e que, muitas vezes, age independentemente de sua vontade" (WHITMONT, 1978, p. 75).

Nas perspectivas acima delineadas, muito da vida quotidiana das organizações reflete a construção apenas na forma real das inquietações inconsciente dos indivíduos que fazem parte dela. Como vimos, a análise freudiana sugere que estas inquietações são "recalcadas" para que os indivíduos consigam manter um relacionamento sociável com seus pares, mas permanecem no nível inconsciente de cada um deles e se manifestam de várias formas não-visíveis, gerando uma participação significativa na construção da cultura organizacional. Qualquer análise que não leve em consideração estas referências não-visíveis dentro de uma organização permanecerá com uma visão apenas superficial dos fenômenos organizacionais e dificilmente poderá gerar reflexões que sejam capazes de libertá-la das armadilhas psíquicas geradas no bojo dos seus relacionamentos com o ambiente externo e interno e promover o seu crescimento. Como afirma Gareth Morgan,

> O desafio de se compreender o significado do inconsciente na organização traz consigo uma promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovem a transformação crítica e acarretam a mudança, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e os seus ambientes. (MORGAN, 1996, p. 234)

Observar as dimensões psicológicas de uma organização parece-nos fundamental para que se possa estabelecer qualquer análise entre a comunicação formal e informal dentro de uma comunidade organizacional, porque grande parte do processo de decodificação das mensagens que circulam dentro dessa mesma comunidade é elaborada a partir dos valores, crenças e tradições enraizados no nível inconsciente dos indivíduos, construídos ao longo da sua história de vida dentro e fora da organização a que pertencem.

4.2 A formação da personalidade organizacional

Personalidade é definida como os padrões únicos e relativamente consistentes de pensamentos, sentimentos e comportamentos de um indivíduo. Uma teoria da personalidade comporta uma tentativa de descrever e explicar como as pessoas são semelhantes, como são diferentes e por que cada indivíduo é único, o que torna difícil para cada uma dessas teorias poder explicar, de forma adequada, todos os aspectos da personalidade humana.

Pode-se aplicar às organizações o mesmo tratamento com que o estudo da personalidade tem sido dedicado aos indivíduos, já que as organizações são também organismos vivos e formadas por indivíduos que transferem para elas o seu modo de pensar, sentir e comportar-se. Dentro desse enfoque, a personalidade organizacional poderia ser também definida como padrões singulares e relativamente consistentes de pensar, agir e comportar-se de uma organização. O enfoque da teoria freudiana (1905/1975) sobre a formação da personalidade assume que as pessoas constroem as bases da sua personalidade de adulto por meio de fases psicossexuais de desenvolvimento estabelecidas nos seus cinco primeiros anos de vida, que ele denominou de fases oral, anal, fálica, de latência e genital, geradas através de experiências da vida infantil dos indivíduos, principalmente na relação com seus pais e familiares. Para Freud, uma personalidade torna-se saudável quando os conflitos são resolvidos de forma bem-sucedida em cada uma das fases de desenvolvimento psicossexual dos indivíduos. Assim, as psicopatologias seriam geradas pelos conflitos não resolvidos em cada uma dessas fases.

Embora seus primeiros discípulos tivessem desenvolvido suas próprias teorias sobre a personalidade, eles ainda reconheciam a importância de várias das noções básicas de Freud, como a influência dos processos inconscientes e as experiências na infância. Reduziam, contudo, os efeitos dos instintos sexuais na formação da personalidade e ampliando a visão do processo de formação da personalidade para o longo de toda a vida e não apenas concentrado fortemente na infância, como defendia Freud. Por isso mesmo, não se poderá descartar, na análise da formação da personalidade, outros enfoques não psicológicos, sob pena de se construir uma imagem incompleta desse processo.

Por volta dos anos 50, o campo da personalidade era dominado por duas perspectivas completamente diferentes: a teoria da personalidade de Freud, cuja síntese já comentamos, e o behaviorismo de Skinner (1953) que acreditava que os psicólogos deveriam enfocar os comportamentos observáveis e os fatores ambientais que modelam e mantêm esses comportamentos, cravando sua máxima de que “uma pessoa não age sobre o mundo, o mundo age sobre a pessoa”. (SKINNER, 1971, p.68, tradução nossa)

Outro grupo de psicólogos tinha uma visão fundamentalmente diferente sobre a natureza humana, quando enfatizava o potencial humano e as características exclusivamente humanas, como o autoconhecimento e o livre-arbítrio, como fatores essenciais na formação da personalidade do indivíduo. Em contraste com a visão pessimista de Freud de que as pessoas eram motivadas por instintos sexuais e destrutivos inconscientes, os psicólogos humanistas vêem as pessoas como intrinsecamente boas e sua base de estudos se firma em pessoas com personalidade saudável. Acreditam também que

as pessoas são motivadas pela necessidade de crescer psicologicamente, ao invés do uso de reforço e punição do meio ambiente, como querem os behavioristas. Mesmo sem enfocar estritamente o comportamento observável, os psicólogos humanistas argumentam que o fator mais importante na personalidade é a percepção consciente e subjetiva que a pessoa tem de si mesma – o que auxiliou Carl Roger (1959) na fundamentação do conceito de *self* como um conjunto de percepções e crenças que uma pessoa tem dela mesma, incluindo sua natureza, qualidades pessoais e o seu comportamento típico. Rogers tratou como "incongruência" o conflito vivido pelas pessoas quando se apercebem que as crenças que elas têm sobre elas mesmas, seu *self* ideal, não correspondem ao *self* percebido por seus amigos e familiares. Mesmo assim, de acordo com Rogers (1980), a necessidade de manter um conceito de *self* ideal é tão forte que as pessoas negarão ou distorcerão experiências e comportamentos próprios que possam contradizer o seu autoconceito. Este fenômeno, aliás, como vimos, Jung trabalhou de forma mais profunda e o denominou de "sombra humana".

Trazendo estes conceitos para a análise da formação da personalidade das organizações, pode-se muito bem observar que a sua personalidade vai-se formando a partir das primeiras experiências assimiladas da sua infância quando assumem muito dos padrões de comportamento do seu primeiro presidente ou fundador, até pela própria inexperiência das equipes iniciais que se julgam imaturas e, portanto, dependentes, tomando como padrão ideal a figura do "pai".

Um pouco mais de tempo e elas já apresentam uma personalidade quase consolidada, baseada em crenças e valores que são difundidos nas entrelinhas dos relacionamentos entre seus empregados, nas suas práticas e processos, a esta altura, já cristalizados pela rotina e pelo modo de decidir e implementar suas estratégias – o que se convencionou denominar de cultura organizacional. É no bojo desta cultura que as organizações abrigam o seu "inconsciente coletivo", com seus "arquétipos" e geram suas "sombras" (ou "incongruências"), que, de uma forma não-visível, vão forjando sua personalidade, conferindo-lhe significado às ações e às práticas que ocorrem no ambiente de trabalho.

Para os que vivem o dia-a-dia das empresas os "arquétipos" representam uma grande parte dos pressupostos subconscientes e elementos do senso comum das organizações, daí a explicação por que as práticas e os procedimentos utilizados constituem "a única maneira" de organizar pessoas, recursos e tecnologias, de forma a atingir os objetivos propostos, constituindo, assim, a essência de uma gestão. Este fenômeno também explica parte das dificuldades que as empresas encontram quando se determinam a implementar um processo de mudança cultural. A verdade da empresa

encontra-se, dessa maneira, no seu inconsciente coletivo, como analisamos no item anterior. Substituir um senso comum incrustado no inconsciente coletivo por outro é trabalho que requer muito tempo, tanto nos indivíduos como nas organizações. Daí as enormes resistências com que as organizações se defrontam num processo de mudança cultural.

Tem sido muito difícil para empresários e executivos aceitarem e entenderem que o desempenho dos seus trabalhadores estaria fortemente influenciado pelos seus sentimentos inconscientes, até porque a administração científica enfatizava, como grande talento do trabalhador, a capacidade de adaptar-se à estrutura racional desenhada para a empresa e não o contrário, como tem sido a tendência mais moderna de pensar a empresa, sobretudo com o advento do processo de qualidade total como paradigma de eficácia, "cujo sucesso depende da forma como seus gestores lidam e pressupõem o imaginário dos grupos de trabalho" (MALVEZZI,1996, p. 68). As empresas perceberam também que exercer os controles através do processo aumentaria consideravelmente os seus custos. Ao controlar pelo resultado, o domínio do processo passou para as mãos dos empregados. Diante desta opção, as empresas foram impelidas a cuidar melhor dos seus empregados e buscar tratá-los por inteiro e não como meros tarefeiros. Como então cuidar dos seus empregados por inteiro sem recorrer ao significado dos seus desejos, ao seu imaginário, às suas crenças, valores e tradições? São poucas ainda as empresas que exercitam alguma reflexão sobre o seu imaginário coletivo, o que não favorece a eliminação de importantes focos de conflitos entre o empregado e a empresa, como aqueles decorrentes entre os "valores declarados" pela empresa e os "valores arraigados", características visceralmente ligadas à formação da personalidade de cada organização e de suas patologias.

Apesar das contestações levantadas pelos racionalistas, negando a validade de uma concepção orgânica para as empresas, a nossa larga vivência em vários tipos de empresa tem nos levado a acatar concepções elaboradas por psicólogos como Vries e Miller (1984) que usaram de metáforas, com base em doença mental, para caracterizar os traços patológicos predominantes na personalidade das organizações. Este paralelismo é reforçado pelo fato de que se pode constatar a personalidade de uma organização como sendo construída a partir das estratégias que são definidas pelo seu topo, da qualidade das decisões e do comportamento diuturno das suas lideranças e formadores de opinião. Cabe, porém, uma ressalva: como as organizações são formadas por certa variedade de personalidades, claro que não se pode estabelecer parâmetros rígidos de caracterização das suas patologias baseados apenas em um único traço patológico. Vários traços patológicos

de personalidade convivem por entre os corredores de cada organização. Entretanto, para efeito de diagnóstico de patologias na personalidade de cada organização, usaremos os traços mais predominantes, porque eles é que irão interferir marcadamente na sua maneira de pensar, de ser e de agir.

Por outro lado, os traços patológicos de personalidade dos líderes mais importantes é que irão influir na formação do perfil da organização. Entretanto, mesmo havendo nuanças diferentes de personalidade entre eles, há uma forte tendência para que a organização adote uma linha de comportamento do "número um", mesmo com o risco de ocorrer uma deserção inevitável daqueles que não se enquadrem ou aceitem as regras do jogo. A lei do mais forte prevalecerá e esta postura constituirá sempre uma das barreiras mais importantes a serem superadas em um trabalho de mudança organizacional. Entretanto, quando surgem líderes no segundo escalão mais hábeis na esgrima das divergências, é possível que floresçam características diversificadas na organização. Estas lideranças divergentes atraem uma maior simpatia de grande parte dos empregados lotados nos níveis mais baixos da hierarquia, mas dificilmente conseguirão reverter os traços patológicos mais significativos da personalidade organizacional comandada pelos mais poderosos, porque as lideranças divergentes tendem a ser alijadas do processo decisório e mantidas na organização apenas pelas suas próprias qualidades técnicas e de relacionamento, até que as correntes mais poderosas consigam definir o quadro de forças prevalecentes e, assim, tomem a decisão de mantê-los ou não. Dessa forma, o processo indica "os vencedores" deste duelo de poder que se conclui quando é imposto, de forma mais clara, os novos traços da personalidade dominante.

Este desenho descreve os conflitos entre os *ons* numa esfera mais alta da organização, onde as RSICs participam apenas como espectadoras dos acontecimentos, mas, nem por isso, se eximem de formar juízo sobre estes contextos. Se os comentários que circulam por entre as RSICs, durante a transição entre lideranças, forem detectados de forma mais clara poderão servir de indicadores para a reflexão mais profunda da organização, de modo a evitar o surgimento de maiores conflitos entre a personalidade cristalizada na organização e outros traços conflitantes trazidos pelos seus novos líderes.

4.2.1 As RSCIs e os traços patológicos na personalidade das organizações

Assim como os indivíduos, as organizações começam a desenvolver seu autoconceito no início de suas vidas, precisamente no período da adolescência empresarial, quando as empresas se tornam mais vulneráveis a pressões externas, momento em que os

defeitos internos começam a aparecer, até mesmo em decorrência das incertezas predominantes nas equipes recentemente formadas, trazendo no seu bojo uma insegurança bem característica de equipes pouco experientes e dependentes das lideranças de topo. Nesse estágio é que começam a surgir dentro das organizações as diferenças de expectativas. As recompensas pelos sacrifícios feitos na fase inicial começam a serem cobradas pelas equipes originais. Gera-se uma certa inveja pelos novos entrantes, na maioria das vezes beneficiários de um tratamento mais adequado. A administração começa a ser cobrada pelas equipes por mais treinamento e reciclagem. Os acionistas pressionam por um processo de planejamento de mais longo prazo. Na maioria das vezes, esse passa a ser o momento crucial para o líder principal e seu *staff* mais próximo, quando percebem a necessidade de enveredarem por um caminho mais preciso e, assim, passam a revelar, para o resto da organização, os traços patológicos mais marcantes de suas personalidades que terminam por contagiar toda a organização:

- Se carregarem dentro de si forte tendência à desconfiança e uma ênfase muito grande em controles, poderá levar a organização a um ambiente "paranóico", caracterizado pela desconfiança excessiva e muito controle. Vivendo este clima paranóico, ao invés de dedicarem-se à busca por oportunidades, angustiam-se com as ameaças e tornam-se demasiadamente negativistas. Seus altos executivos são desconfiados e cautelosos com relação a acontecimentos e pessoas, tanto dentro quanto fora da empresa. Uma decisão adotada com freqüência pelas "empresas paranóicas" é a diversificação de mercados e produtos, na tentativa de diluir riscos. Adotam sistemas de informação sofisticados e procuram balizar suas decisões com os maiores níveis de certeza. Em função disso, o processo decisório torna-se lento, e o moral da equipe, baixo, contaminado pela desconfiança;
- Se decidirem pelo isolamento, gerando assim efeitos exatamente contrários àqueles que seriam mais desejáveis num momento de transição da empresa para a maturidade, estimulam, então, o sentimento de indiferença e queda de emoção, com inevitável quebra do moral da equipe, criando um ambiente de esquizofrenia dentro da organização. Começam a surgir sintomas de empobrecimento do número e da qualidade de relacionamentos, acompanhado de um alto grau de incapacitação para o trabalho, além da perda gradual no processo de autonomia. Segundo Vries & Miller (1984), uma "empresa esquizofrênica" é caracterizada pelo isolamento e ausência de comando, onde os próprios executivos de alto escalão desencorajam a interação devido ao medo

que sentem do envolvimento com as bases. Nas suas fantasias, consideram o mundo real um lugar infeliz que não dá prazer. Eles vivem envolvidos numa atmosfera de pouco entusiasmo, talvez marcados por decepções passadas no relacionamento com familiares, quando em processo de formação da sua própria personalidade. Estes executivos demonstram muita insegurança e temem incentivar maiores relacionamentos com seus subordinados, com receio de que possam um dia feri-los. Usam, com muita freqüência, o jogo do poder, principalmente quando a postura da média gerência difere da postura do líder principal e seu *staff*. Outros estudiosos reforçam este paralelismo, como Bretas e Pereira, que afirmam ser as estratégias numa empresa esquizofrênica

> (...) baseadas em "dramas íntimos" ou em expectativas pessoais, que raramente se transformam em ações, devido à apatia emocional ou à inatividade dos dirigentes. A falta de objetivos, aliada a um extremo conservadorismo, prejudica, ainda mais, o desempenho da organização. (BRETAS e PEREIRA, 1997, p.98)

- Se, por outro lado, seus líderes optam por manter um clima de passividade e de falta de objetivos claros, neste momento de transição, concentrando-se mais nas decisões rotineiras do que em ações pró-ativas diante das demandas do ambiente externo, a tendência é de que se espalhe, pelos corredores da organização, um clima nítido de "empresa depressiva", caracterizada pela inércia, conservadorismo excessivo nas decisões estratégicas e falta de objetivos claros. Concentra-se nas decisões rotineiras e faz da rotina o escudo preferido de resistência a mudanças. De modo geral, atendem apenas a mercados específicos, que quase nunca são redefinidos ou ampliados. Seus empregados carregam um alto grau de identificação com a organização, a ponto de abdicar a sua identidade individual pela identidade da empresa, sendo comum, nas empresas com traços depressivos na sua de personalidade, uma alta incidência de empregados igualmente deprimidos, entediados e infelizes;
- Se a liderança corporativa enfatiza a eficiência, a busca pela perfeição em todos os seus detalhes e a rígida observância aos procedimentos preestabelecidos e padronizados, a organização tende a assumir características de uma "empresa compulsiva". Organizações com esses traços de personalidade preferem ambientes estáveis: rejeitam, dentro do possível, grandes desafios, pois não se encontram adequadamente preparadas para situações de incertezas. Neste tipo de organização é comum ouvir as opiniões dos empregados no momento de elaborar as normas e rotinas. Uma vez decidido o processo, tudo passa as ser padronizado, controlado, sistematizado e documentado. Sua estrutura é rígida,

formal, profundamente hierárquica e burocratizada. Estas são também características típicas de uma empresa dominada por um clima de sexualidade reprimida de que falamos anteriormente, dentro da perspectiva freudiana;

- Se a liderança, ao contrário, opta por atitudes predominantemente pró-ativas, impulsivas, ousadas e desinibidas, a tendência é a empresa incorporar uma patologia "dramática" na sua personalidade Sua inclinação ao dramático faz com que seus executivos centralizem demasiadamente o poder e coloquem ao seu redor pessoas dependentes e sem iniciativa, o que sobrecarrega de fantasias e desejos irreais suas decisões, resultando em estratégias desordenadas. Decidem produzir grande quantidade de produtos e serviços não coerentes com as estratégias adotadas. Relegam os controles e não enfatizam a real avaliação dos resultados, correndo sempre os riscos de adoção de políticas inadequadas. Estas organizações tendem a estimular os seus empregados a comportamentos exibicionistas e de autoconfiança, podendo-se observar no seu ambiente aqueles traços fálico-narcisistas de que fala a teoria freudiana.

Como vimos, vários traços patológicos de personalidade convivem por entre os corredores de cada empresa. Entretanto, os traços mais destacados da sua personalidade é que servirão de parâmetro para nortear o comportamento e a reação dos indivíduos, e, por decorrência, a intensidade e os conteúdos que predominarão por entre as RSICs. Por exemplo, em empresas caracterizadamente "esquizofrênicas" ou "depressivas", a ação das RSICs tende a ser muito mais moderada do que em empresas "dramáticas", pela inércia e falta de emoção, características predominantes dos indivíduos que participam daquelas primeiras, em contraste com estas últimas. Já em empresas "compulsivas", as RSICs tenderão a exercer uma ação mais intensa do que nas "esquizofrênicas" e "depressivas" por dois motivos: a) Como os empregados são chamados a participar da elaboração das suas normas, estes se tornam mais exigentes na cobrança pelo cumprimento das mesmas, criando, assim, uma maior vigilância sobre o que fora acordado e como a norma está sendo posta em prática; b) Sendo a empresa "compulsiva" mais rígida e a sua estrutura mais burocratizada, gera maior controle sobre os padrões estabelecidos. Tudo indica, porém, que dentre estes estereótipos de personalidades organizacionais, acima alinhados, as RSICs terão um campo de ação muito mais fértil nas empresas "paranóicas", pelo nível de desconfiança e excesso de controle que predominam nos seus ambientes.

Dentre as empresas que pesquisamos, a empresa BETA apresentou traços patológicos que a classificam como uma empresa predominantemente "compulsiva". Nos respaldamos no conceito jungiano de "arquétipo" para solicitar a gerentes e empregados,

separadamente, a associarem a empresa em que trabalham com um símbolo ou animal. As respostas dos gerentes pesquisados incidiram predominantemente em compará-la com o "elefante". Explicaram, com suas próprias palavras, o porquê desta associação: "Quando decide agir não é ágil e destemida, apesar da força que possui, ou seja, burocrática, pesada e com força reprimida". Entre os empregados, em geral, a empresa BETA fora associada ao arquétipo "leão", com maior número de citações. A explicação mais clara desta associação fora definida pelos seus próprios empregados como "forte, poderoso, respeitado, mas acomodado". Confirmam estas associações ao estilo "compulsivo" da empresa BETA, quando os seus gerentes pesquisados foram solicitados a citarem cinco características que mais lhe incomodam na empresa. Suas citações incluíam: "imposição de programas, burocracia estatal, excesso de controle". As citações dos empregados incluíam: "lentidão em ações estratégicas, burocracia, visão conservadora de mercado, controle rígido do orçamento, superiores arrogantes, imposição e burocracia".

Na mesma pesquisa, desta vez aplicada à empresa ALFA, detectou-se características predominantes de personalidade "dramática" por entre as declarações dos seus gerentes e empregados. O "arquétipo" predominante na associação com a empresa, feita pelos seus gerentes, foi o "golfinho", por ser uma empresa "com cultura de privilegiar o coletivo, as relações laterais, a comunicação não-verbal, o gosto pela inovação e pela preservação ambiental". Vista por seus empregados, a empresa ALFA associa-se a uma "estrela", assim definida por grande parte dos seus empregados: "Está sempre disposta e passa para os empregados a vontade de brilhar". Dentre as cinco características da empresa que mais incomodam, os seus gerentes elegeram "excesso de informalidade" como o traço mais predominante, seguidas por "falta de cobrança mais enérgica, descumprimentos de prazos, demora para decidir, muita informação lateral, inconstância entre metas/prioridades e poucos procedimentos escritos". Já os seus empregados declararam-se mais incomodados com a "comunicação deficiente, não lhes permitindo conhecer melhor as decisões mais importantes da empresa e uma certa acomodação".

Estas observações pesquisadas reforçam as relações que nomeamos acima sobre a variação da intensidade das RSICs em função dos traços patológicos predominantes na personalidade das organizações. Cotejando estes resultados com a intensidade de comunicação interpessoal detectada na pesquisa sobre comunicação interna na empresa BETA, aquela mesma que apresentara traços patológicos de personalidade preponderantemente "compulsiva", os contatos informais são 69% declarados como "mais confiáveis" com os colegas do que com a chefia, 59% "mais seguro" em termos pessoais e praticados duas vezes mais entre colegas do que com a chefia. Já a empresa ALFA, com

características patológicas que a classificam predominantemente como empresa "dramática" apresenta uma tendência favorável em eleger maior eficácia nos contatos informais com as chefias, mas sem significação estatística relevante se comparada com os próprios colegas (56,4% "mais eficaz" e "eficaz" com a chefia, contra 52,7%, com os colegas). As comunicações informais para a empresa ALFA foram analisadas como mais eficazes com as chefias, por "maior praticidade" (56%), "ajuda a entender o que está por trás dos fatos" (48%), "mais confiável" e "acesso mais fácil" (ambos, 36%). Na empresa BETA, os fatores avaliados pelos empregados como os mais importantes para a eficácia da comunicação informal foram: "garantia de resposta às dúvidas pessoais" (34,5%), "ajuda a entender o que está por trás dos fatos" (24,1%) e "ajuda a entender melhor o ambiente da empresa" (18,5%). Note-se, também, que os itens que avaliam maior eficácia da comunicação informal com as chefias na empresa BETA atingiram índices bem menos expressivos que na empresa ALFA – o que poderá ratificar a predominância de um ambiente mais confiável nesta última. Analisando-se, por outro lado, a eficácia das comunicações informais com os próprios colegas, a confiabilidade nestas comunicações é significativamente maior na empresa BETA se comparada com as suas chefias.

Este fenômeno foi diferentemente avaliado quando se trata da empresa ALFA, cujos índices revelam que o grau de confiabilidade nas relações e nas comunicações informais quase se equipara entre as chefias e os colegas – o que confirma nossas observações de que em uma empresa com traços patológicos de personalidade "compulsiva" a comunicação entre seus pares, pela via informal, é realizada com maior intensidade, enquanto que, em um clima de maior transparência e informalidade entre gerentes e empregados (características bem típicas das empresas "dramáticas"), estes passam a utilizar a via informal com menor freqüência para exercitar a sua interação social.

4.3 A formação da "sombra organizacional"

Assim como os indivíduos trazem para dentro das organizações suas neuroses, eles trazem também suas "sombras", dentro do conceito junguiano que já analisamos. A "sombra humana" revela os aspectos da personalidade "que estão em oposição ou conflito com a auto-imagem ou dimensão consciente do indivíduo" (EGAN, 1994, p. 86). Ela se tornou muito útil para a sobrevivência psicológica do indivíduo, nos seus primeiros anos de vida, porque o auxiliou na sua adaptação aos valores morais coletivos e facilitou a sua aceitação no ambiente familiar.

Ainda como suporte a estas constatações, poderíamos nos valer de algumas observações que Carl Rogers (1959) fez ao analisar a personalidade dos seus clientes. Dentre elas, uma que atende ao escopo das reflexões que estamos desenvolvendo neste capítulo é sobre o que ele designou de "incongruência", ou seja, a contradição entre o *self* ideal (autoconceito) e o *self* percebido. De igual modo, como é analisado nas teorias psicanalíticas de Freud e Jung, Rogers também acredita que o *self* ideal (autoconceito) começa a se desenvolver no início da vida, quando as crianças gravitam naturalmente em direção a experiências que as aprimorarão, porque estão motivadas pela tendência à atualização. À medida que a criança desenvolve um sentido maior de autoconhecimento, surge uma necessidade crescente de ser amada e valorizada por outras pessoas, especialmente pelos pais, o que Rogers denominou de "aceitação positiva". Rogers (1959) afirmava que a maioria dos pais, entretanto, dá a seus filhos uma aceitação positiva condicional", ou seja, os pais, na relação inicial com seus filhos, transferem para eles a sensação de que a criança somente é amada e valorizada quando se comporta de forma aceitável pelos outros, levando-a a negar ou distorcer seus sentimentos verdadeiros para adaptar-se ao meio social em que vive, gerando, assim, o que iremos caracterizar como foco de "disfuncionalidade comportamental", conceito que usaremos para analisar o comportamento gerencial dúbio e inseguro – o que resulta num baixo nível de credibilidade e confiança entre os membros de uma comunidade organizacional. A "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial amplia, ainda mais, os efeitos da "sombra organizacional" sobre o seu ambiente.

Quem primeiro estudou o fenômeno da "sombra organizacional" foi Denhardt que a qualificou como

> A dimensão da empresa que não é reconhecida pelos seus líderes porque não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma, mas constatada por seus empregados quando analisam, do seu ponto de vista, as consequências resultantes das ações dos seus chefes. Portanto, ações não coerentes com os princípios e valores declarados pela própria empresa". "(DENHARDT, 1981, p.32),

De igual forma que a "sombra humana", a "sombra organizacional" ajuda a empresa a forjar a sua identidade embrionária e superar as primeiras ameaças impostas pelo ambiente em que está inserida. Mas ela terá que ser revelada em algum momento da evolução da organização, sob pena de a mesma criar sérias dificuldades na consolidação da sua identidade.

Estes conflitos da dubiedade, que atinge com maior ou menor incidência todo o indivíduo, são os principais focos de inconsistência entre o que ele diz e o que ele pratica, transferindo para dentro da organização comportamentos dúbios, de tal forma, que se

transformam num grande obstáculo para que as organizações mantenham um clima de transparência e coerência entre seus "valores declarados" e os "valores arraigados", de que fala Gomide e Silva (2004). Este conflito se estabelece porque suas lideranças transferem para a organização suas "sombras" individuais. Esta dubiedade não resolvida aflora nos meandros das organizações na forma de intrigas, mentiras, boatos, atos de sabotagem (conscientes e inconscientes também), dificuldades na implantação de projetos e um clima dominado pelo estresse.

Quanto mais disfarçado e não assumido os aspectos rejeitados da cultura de uma organização, mais favorável se torna o ambiente para o fortalecimento das RSCIs, que exercem, através dos rumores e comentários que circulam por entre seus integrantes, o papel de decodificadora da "sombra organizacional", cumprindo uma das suas mais importantes funções que é a de situar melhor os seus integrantes perante o discurso da organização e suas práticas contraditórias. Dentre os motivos da rejeição acentuada dos líderes das organizações às RSCIs, possivelmente pode-se incluir a função de reveladora da sua "sombra", da mesma forma com que esta rejeição é manifestada pelo indivíduo quando seu comportamento não desejado é revelado ou confrontado por outrem.

4.3.1 As RSCIs e a revelação das sombras organizacionais

As RSCIs exercem uma importante função no processo de revelação das "sombras" de uma organização na medida em que ela difunde informações por entre os empregados com um elevado teor crítico, sem compromisso com os padrões e com as normas oficiais – o que lhe confere uma condição singular para poder traduzir melhor as incoerências entre o discurso e a prática das organizações. A "sombra organizacional" se revela exatamente no espaço entre a promessa e a *práxis* das organizações.

O não-comprometimento das RSCIs com o pensar, o fazer e o agir da hierarquia organizacional dá a ela uma condição crítica privilegiada sobre o comportamento oficial, porque não-comprometida com o *establishment* mantido pelas normas e decisões da sua hierarquia. Como bem assinala Fausto Barreto (2005), em entrevista concedida ao autor, "a real cultura das organizações é revelada através da comunicação informal que circula por entre os pequenos grupos dentro das organizações". O rastreamento, quando possível, das críticas e comentários que circulam nos corredores da organização poderá servir como um valioso acervo de informações para o mapeamento das "sombras" que povoam a sua cultura – embasamento necessário a um processo de mudança contínua em busca do

crescimento da organização, e, sobretudo, da manutenção do "equilíbrio dinâmico" entre o seu todo e as suas partes.

Estes aspectos poderão ser cotejados nas empresas que pesquisamos. Dentre os seus Valores Organizacionais, a empresa BETA alinha sua Filosofia Gerencial com os seguintes pontos ligados aos seus empregados e à sociedade:

> Respeito ao ser humano e à sociedade; estímulo à criatividade, inovação e participação de todos os seus integrantes; qualidade e segurança por toda a empresa; prevenção de todos os acidentes, doenças ocupacionais e prejuízos ao meio ambiente; desenvolvimento das pessoas.

Solicitados pela pesquisa para citarem cinco características que mais lhe incomodam na empresa, os gerentes da empresa BETA responderam, de modo livre e espontâneo: "imposição de programas, transferência de responsabilidade setorial, paternalismo, incoerência, pouca transparência" e "permite ameaças". Já seus empregados destacaram, entre as citações de maior incidência (ordenamento nosso): a) relativas ao relacionamento e desenvolvimento das pessoas: "falta de treinamento, corporativismo, falsidade, falta de companheirismo, desprestígio a algumas pessoas, reconhecimento, processos seletivos sem transparência e honestidade, superiores arrogantes, falta de oportunidade de crescimento; ocultação de fatos, liberdade para premiar seus empregados e de ajudá-los no piores momentos", e "apadrinhamento"; b) relativas à qualidade e segurança: "transporte velho e sempre em atraso, segurança (no trabalho) inadequada, alimentação" e "carga de trabalho"; c) relativas ao estímulo à criatividade, inovação e participação de todos os seus integrantes: "centralização pessoal, transparência, falta de autonomia dos profissionais, não aceitação de problemas nas áreas, supervisores arrogantes, falta de comunicação, não ser ouvido pela chefia, apadrinhamento" e "discurso diferente da prática"; d) relativas ao meio ambiente: "poluição na área, áreas insalubres", e "acidente". Estas referências poderão ainda ser cotejadas com outra questão incluída na pesquisa, quando fora solicitado aos empregados e gerentes citarem cinco características das pessoas que mais lhe incomodam na empresa. Os gerentes da empresa BETA responderam como sendo: "falta de cooperação, incompetência, falta de compromisso, ocultar informações, transferência de responsabilidade, pouca transparência, incoerência, mentira, insufla o medo" e "omissão". Os empregados responderam, dentre as mais citadas: "centralização, corporativismo, falta de autonomia, reconhecimento por bom desempenho, falta de delegação, imposição, confiança nos subordinados, não reconhecimento profissional, falta de respeito profissional, ocultação de fatos, utilizar sua posição hierárquica para punir" e "cobrança descabida". Observa-se, portanto, uma convergência tanto nas declarações dos gerentes (mais reservados) como dos empregados

(mais livres de opinião) quando associadas às características que mais lhes incomodam, quer seja da empresa quer seja das pessoas da empresa. Esta constatação poderá nos levar a concluir que há uma nítida dubiedade entre os "valores declarados" pela empresa BETA e os "valores arraigados" na sua comunidade organizacional, motivada possivelmente pela "sombra organizacional" não trabalhada dentro do ambiente da organização. Indo mais fundo na análise das características que delineiam a "sombra" da empresa BETA, nota-se que dentre os "assuntos proibidos" de serem comentados dentro da empresa, citados tanto pelos seus gerentes, como pelos seus empregados, contrastam com a sua Filosofia Gerencial: "programas de segurança, programas de qualidade, transferência de responsabilidade, decisões da presidência, falhas gerenciais, gastos desnecessário" e "projetos mal conduzidos".

Estes mesmos aspectos da empresa ALFA diferem significativamente quando analisados pelos resultados obtidos na pesquisa com seus gerentes e empregados. Dentre os seus Princípios da Organização, estão incluídos:

> Os recursos humanos são um fator essencial da nossa empresa e não nos descuidaremos do aperfeiçoamento e desenvolvimento individual como forma de crescimento profissional. Devemos tratar o nosso semelhante com dignidade. Não degradaremos o meio em que vivemos nem permitiremos riscos à nossa segurança.

As respostas às mesmas questões aplicadas aos empregados e gerentes da empresa ALFA, de modo livre e aleatório, prenderam-se basicamente a temas mais ligados aos traços da personalidade da empresa, já analisados no item anterior, (por exemplo: "excesso de informalidade, falta de cobrança mais enérgica, poucos procedimentos, relações mais importantes que resultados", etc.) do que mesmo afirmações que conflitassem com os princípios apregoadas pela organização. As únicas citações que poderiam indicar traços da "sombra" não trabalhados na empresa ALFA relacionam "falta de reconhecimento" e "reconhecimento do sucesso tardio ou insuficiente" – o que não chegaria a caracterizar uma dubiedade significativa entre "valores declarados" e "valores arraigados" presentes no ambiente daquela empresa. Entretanto, estes dados, cotejados com a questão sobre "as cinco características das pessoas que mais incomodam na empresa", revelam aspectos que poderiam caracterizar a presença de traços de disfuncionalidade gerencial na empresa ALFA, que analisaremos no próximo item. Mesmo assim, as respostas, tanto dos seus gerentes quanto dos seus empregados, ao serem solicitados a citarem "cinco características que mais lhe agradam na empresa", fazem referências apenas à área do relacionamento social, reforçando, assim, nossas conclusões de que há uma certa coerência entre os "valores declarados" e os "valores arraigados" da empresa, tais como: "transparência,

coleguismo das pessoas, ambiente cordial, espírito de pertencer, diálogo aberto em todos os níveis, relações laterais intensas, fluente relação interpessoal, profissionalismo". Estes fatos nos levam a concluir que as "sombras" da empresa ALFA estariam melhor trabalhadas junto aos seus principais líderes, constatação confirmada pela existência de um clima organizacional bem mais harmônico (através de pesquisa sistematicamente aplicada na empresa, a qual tivemos acesso), o mesmo não se registrando na empresa BETA, cujas conseqüências estão sendo analisadas neste estudo, tanto para a comunicação interna e suas repercussões sobre a intensidade das RSCIs, quanto para a manutenção do "equilíbrio dinâmico" daquelas organizações.

Estas análises servem de reforço aos pontos que defendemos ao longo deste estudo quanto à validade de as organizações mapearem suas "sombras" e tentarem superá-las, como uma forma de manutenção do "equilíbrio dinâmico" dentro da sua comunidade, tão necessário à harmonia no seu clima interno. Para a consecução desse equilíbrio, os conteúdos e significados da comunicação oficial das empresas deverão estar alinhados com a sua *práxis* e com as expectativas dos seus empregados, de modo a reduzir a intensidade de rumores e comentários negativos que possam ser gerados pelas RSCIs.

4.4 A "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial

Outra barreira ao fluxo harmônico da comunicação interna de uma organização está localizada no perfil disfuncional do comportamento da sua gerência.

Os traços que caracterizam uma "personalidade disfuncional" têm sua origem no tipo de relacionamento que cada criança experimentou na sua vida familiar, desde os primeiros momentos de vida. Ela tem necessidade de ser vista e preservada com todas as suas características intrínsecas da sua personalidade. Entretanto, seus pais tentam compensar nos filhos suas próprias frustrações. Neste processo inconsciente de transferência os pais condicionam seus filhos a um comportamento adaptado às suas próprias emoções, sensações e às experiências dos próprios pais e não aquelas que deveriam ser suas próprias emoções. Foi a este processo que Carl Rogers (1959) denominou, como já vimos, de "aceitação condicional positiva", em que a criança alimenta a sensação de que somente é amada e valorizada quando ela se comporta de forma aceitável pelos seus pais. Com isso tornam-se dependentes, inseguras, carentes de proteção e cobertura para os seus erros, na expectativa de que, assim procedendo, possam ser aceitas e amadas pelos seus pais. Quando assumem uma posição de mando transferem para os seus

subordinados os mesmos padrões de sua família disfuncional. São incapazes de demonstrarem seus próprios sentimentos, tornam-se indecisos diante de conflitos, são exímios acobertadores de problemas, na expectativa de que, agindo dessa forma, sejam igualmente admirados pelos seus subordinados. A experiência demonstra exatamente o contrário. Organizações com lideranças cuja característica predominante seja disfuncional criam equipes pouco motivadas e com um estilo acentuadamente manipulador de pessoas e recursos – um ambiente muito favorável ao fortalecimento das RSCIs, como forma possível de que seus integrantes possam expressar seus verdadeiros sentimentos e sobreviverem ao clima reinante de insegurança.

Como se pode observar, a "sombra humana" e a "disfuncionalidade comportamental" fazem parte de um mesmo contexto psicopatológico do indivíduo. O esforço inconsciente que a criança desenvolve para adaptar-se e ser aprovada e aceita no ambiente familiar cria nela padrões dúbios de valor e comportamento. Quanto mais ela tenta se moldar a padrões estabelecidos na relação familiar, mais ela esconde os seus próprios valores comportamentais. A "disfuncionalidade" surge como forma de suportar a dubiedade gerada no processo de adaptação, isto é, para que a criança encontre um certo equilíbrio entre o seu desejo de "ser" e a necessidade de "demonstrar" outros padrões de comportamento a leva ao processo de acobertamento dos seus próprios desejos. Este processo se cristaliza de tal forma na rotina de ser do indivíduo que ele o transfere inconscientemente para o seu comportamento diário.

O acobertamento inconsciente reforça as "sombras" dos indivíduos e aumenta consideravelmente o seu conflito entre o que acredita, o que diz ser sua verdade e a maneira contraditória de como se comporta no dia-a-dia. Isto explica porque a maioria das organizações não consegue exercer na prática o discurso que pregam nos seus textos de compromisso (missão e valores), nem no processo de tomada de decisões.

As pesquisas que aplicamos em organizações industriais deixam mais claros os pontos de insegurança nos seus ambientes, resultante da "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial. Enquanto na empresa ALFA 77,8% dos seus empregados declararam que "revelam seus sentimentos pessoais dentro da empresa com maior liberdade" (soma de 4 e 5 na escala de 1 = nunca a 5 = sempre), na empresa BETA, apenas 37,9% o fizeram. Apesar de os dados analisados até aqui indicarem um clima predominante mais aberto na empresa ALFA, 50% dos seus gerentes, entretanto, demonstraram alta intensidade de medo (soma de respostas 1 e 2 na escala de 1 a 5) para revelar livremente seus sentimentos pessoais dentro da empresa, contra apenas 33% dos

gerentes da empresa BETA. Reforçam estas análises os resultados obtidos diante da questão suscitada na pesquisa: “eu me sinto bem na empresa, mas as gerências é que criam um ambiente desconfortável dentro dela”. Enquanto na empresa BETA 34,4% dos empregados apóiam a afirmativa (soma de 4 e 5 na escala) e os gerentes optam por uma posição intermediária (3 na escala), na empresa ALFA, 66,7% dos empregados optaram pelo valor intermediário da escala (3) e os seus próprios gerentes somaram apenas 22,2% entre os valores 3 e 4 da escala. Ademais, quando solicitados a responderem sobre “cinco características das pessoas que mais lhe incomodam na empresa”, a maioria das citações dos empregados, na empresa ALFA foi: “postura isolada de poder, atuação para beneficio próprio, uso demasiado de desculpas, bajulação de superiores” e “presunção de hierarquia”; o mesmo acontecendo na empresa BETA, quando, dentre as maiores citações estão relacionadas: “proteção de alguns, instabilidade emocional, mudar constantemente de opinião, falta de confiança, indecisões” e “ocultação de fatos”. Mesmo entre os próprios gerentes, quando solicitados, de igual forma, a “citarem cinco características das pessoas que mais lhe incomodam na empresa”, tanto na empresa ALFA (“uso demasiado de desculpas, não ser assertivo, falta de decisão, enfeitar a verdade”), como na empresa BETA (“transferência de responsabilidade, pouca transparência, incoerência, omissão”) encontram-se registradas citações que tendem a caracterizar uma postura “disfuncional” no corpo gerencial em ambos ambientes organizacionais.

Este é um outro tipo de conflito que povoa as organizações. Este desequilíbrio de confiabilidade dentro de uma mesma organização entre o nível de chefia e os empregados revela como a “disfuncionalidade comportamental” dos gerentes pode também comprometer o “equilíbrio dinâmico” entre o todo e as partes das organizações.

4.4.1 As RSCIs como fontes reveladoras da “disfuncionalidade comportamental”

Não passará despercebido ao crivo das RSCIs o comportamento disfuncional da organização revelada nas atitudes dos seus principais gestores. A disfuncionalidade gerencial ocupará grande parte dos conteúdos da comunicação dentro das RSCIs, não só porque constitui uma das causas de maior produção de ruído na comunicação interna oficial, mas, também, gera inconsistências no processo de consolidação dos valores entre empregados e a organização, na medida em que provoca enorme conflito entre o discurso e prática nas organizações, desestabilizando os padrões de comportamento dos seus empregados, carregados também de dubiedades nas suas personalidades.

O que os empregados esperam das organizações são diretrizes de comportamento e valores dentro dos quais eles possam se encontrar, até mesmo para serem aceitos e avaliados por ela. A "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial de uma organização alimenta a dubiedade na comunicação oficial. Sem parâmetros claros, os empregados valem-se das suas alianças sociais, construídas por entre os amigos confiáveis dentro da organização, para tentarem melhor esclarecer os sinais gerados nas entrelinhas das informações, normas e decisões que chegam a eles, na maioria das vezes, de forma dúbia e confusa.

Esse é um tema incentivador na geração de rumores e comentários dentro das RSCIs. Na tentativa de obter maior esclarecimento sobre as posições dúbias da organização, os integrantes das RSCIs emitem também seus conceitos de valor e, dentro deles, constroem sua própria crítica. Neste processo são reveladas as contradições de atitudes que marcam os principais gestores da organização e, dessa forma, são caracterizadas suas principais contradições entre seu discurso e suas práticas. Assim, os integrantes das RSCIs encontram, também, respostas para melhor se situarem dentro do contexto confuso da organização e adquirirem maior segurança individual para melhor nortearem o seu comportamento diante de cada gestor específico e suas contradições.

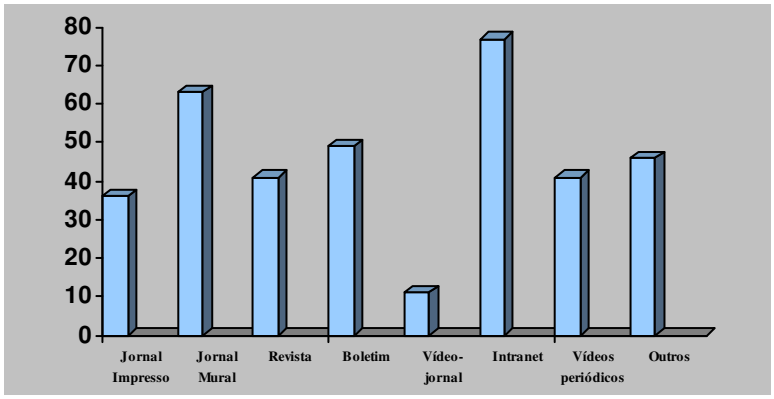
Caso os responsáveis pela manutenção de um clima organizacional mais harmônico criassem mecanismos que pudessem gerar maior abertura entre seus empregados, conseguiriam, por certo, obter informações preciosas para a reorientação do comportamento dos seus gestores e para a correção de grande parte das suas atitudes disfuncionais. Entretanto, não o fazem. Agem de modo a incentivar, ainda mais, o fortalecimento dos canais informais de comunicação, quando tentam neutralizá-los, através de medidas ortodoxas e ineficientes, tais como, recheando de mais informação suas Intranets e seus jornais de empresa, na tentativa de convencer seu público-alvo da coerência do discurso institucional, quando sua prática é dissonante. Estas estratégias, ao invés de neutralizarem as causas dos ruídos, os acentuam mais ainda, desde que são editados com conteúdos comprometidos com a tônica da "disfuncionalidade".

Como se pode observar na análise que fizemos no item 4.4 baseada nas pesquisas realizadas nas empresas ALFA e BETA, os empregados relatam os pontos "disfuncionais" que mais lhes incomodam nessas empresas, pontos esses que originam grande parte dos rumores e comentários que circulam no dia-a-dia das RSCIs.

4.5 “Sombras” e “disfuncionalidades” como barreiras à comunicação

O Instituto ABERJE de Pesquisa (2002) desenvolveu uma pesquisa sobre comunicação interna, via Internet, envolvendo apenas os responsáveis diretos pela comunicação interna das 100 maiores empresas brasileiras constantes da lista da Revista Exame, dentre elas, 54% de empresas industriais. Cabe destacar alguns pontos que marcam algumas dificuldades com que se defrontam os gestores da comunicação formal, já assinaladas neste estudo,. A pesquisa apurou que em 90% das empresas pesquisadas os funcionários participam da elaboração dos meios de comunicação, quer seja como participantes de comitês de comunicação (50%), correspondentes fixos (38%), colaboradores esporádicos (57%), através de concursos e prêmios (33%), caixas de sugestões (19%), etc. Além do mais, ficou constatado que 33% das empresas pesquisadas fazem circular diariamente informações planejadas e mais 28% mantêm, pelo menos, uma circulação mensal. Em 59% destas empresas existe algum tipo de comunicação voltada exclusivamente para o nível gerencial. O composto da comunicação interna nestas empresas dispõe de um leque de ferramentas de informação que vai demonstrado no gráfico 4.1.:

Gráfico 4.1- Percentual de veículos disponíveis para funcionários nas 100 maiores empresas do Brasil



Fonte: Instituto ABERJE de Pesquisas – agosto/setembro 2002.

A pesquisa também revela que 82% das empresas componentes da amostra aumentaram seus investimentos em comunicação interna, nos últimos cinco anos.

A despeito de todo este arcabouço montado pelo sistema de comunicação interna oficial nas 100 maiores empresas do Brasil, 71% dos entrevistados (gestores diretos da comunicação interna) revelaram que a comunicação interna de suas empresas “atende apenas parcialmente às necessidades de informação” e que “não existe relação entre

aumento de investimentos e eficácia na comunicação", pois, até nas empresas que mais investem existe a percepção de que "a comunicação não atende completamente às necessidades dos seus funcionários".

Estas conclusões soam incoerentes quando analisadas sob a ótica do *razionale* da comunicação empresarial. O *razionale* de todo o sistema de comunicação, sobretudo aquele ligado especificamente à comunicação interna das organizações, sugere que quanto maior for o investimento em comunicação e, dessa forma, mais intenso e amplo o uso de veículos focados na audiência que se quer atingir, maior resposta se obterá dessa audiência sobre os conteúdos veiculados. Acrescente-se a isso o elevado grau de participação dos funcionários (público-alvo), informados pela pesquisa, na elaboração dos conteúdos veiculados. Estes esforços integrados não foram suficientes para atender às necessidades de informação, que segundo seus próprios gestores, "atendeu apenas parcialmente estas necessidades", além de comprometer a relação aumento de investimento/eficácia de comunicação. Onde estariam, então, os gargalos não apontados pela pesquisa? Possivelmente nos fatores não-visíveis da organização que temos analisado, isto é, nas "sombras organizacionais" não-trabalhadas, aliada aos "comportamentos disfuncionais" do seu corpo gerencial – fatores que deverão estar neutralizando todo o esforço da comunicação empresarial desenvolvido nas empresas pesquisadas.

Fenômeno semelhante fora detectado nas empresas industriais que pesquisamos. A despeito de oferecerem aos seus empregados um variado leque de veículos internos, por onde circulam as informações oficiais da empresa, os empregados, na média, os avaliaram, também, "de eficácia apenas parcial", conforme demonstra a tabela 4.1. Nota-se, contudo, uma maior validação de eficiência apenas naqueles veículos de maior freqüência de uso pelos empregados (jornal da empresa e e-mails oficiais, na empresa BETA; e, e-mails oficiais na empresa ALFA).

Tabela 4.1 – Eficácia e freqüência de uso dos meios oficiais de comunicação

Veículos utilizados	Eficácia parcial dos veículos utilizados*		Freqüência de uso (raramente**)	
	Empresa ALFA	Empresa BETA	Empresa ALFA	Empresa BETA
Memorandos	66,6%	46,0%	89,8%	79,4%
Quadros de aviso	64,1%	43,9%	84,1%	39,7%
Jornal da empresa	51,4%	15,9%	43,6%	14,3%
E-mails oficiais	25,6%	23,8%	28,3%	31,8%

* Considerada a soma das respostas: "sem eficiência", "pouca eficiência" e "razoavelmente eficaz".

** Considerada a soma das respostas: "nunca", "quase nunca" e "raramente".

Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, novembro 2004.

Solicitados a avaliar os motivos que os levam a "nunca" ou "quase nunca" usar os meios de comunicação, mesmo naqueles veículos de maior uso, tanto na empresa BETA (jornal da empresa e e-mails oficiais), como na empresa ALFA (e-mails oficiais), mais de 50% dos empregados citaram: "não dá resposta às minhas dúvidas sobre a empresa" nem "sobre as minhas próprias dúvidas pessoais". No caso específico de "e-mails oficiais", a maior dificuldade revelada fora, contudo, a dificuldade de acesso, em ambas as empresas pesquisadas.

As "incongruências" constatadas em pesquisa, por exemplo, entre as crenças oficiais da empresa BETA (*self* ideal) e as percepções dos empregados e gerentes (s*elf* percebido), que analisamos neste capítulo, constituem um rico elenco para se mapear suas "sombras" e as "disfuncionalidades" gerenciais predominantes:

Crenças oficiais da empresa BETA:	"Incongruências" derivadas das sombras e disfuncionalidade gerencial da empresa (a partir de declarações dos empregados)
Respeito ao ser humano e estímulo à criatividade e participação de todos	- apadrinhamento - ocultamento de fato - pouca transparência - imposição de programas - apadrinhamento
Desenvolvimento das pessoas	- falta de treinamento - falta de oportunidades de crescimento
Qualidade, segurança e prevenção	Assuntos proibidos na empresa: - programa de qualidade - programas de segurança - transferência de responsabilidades - gastos desnecessários - projetos mal conduzidos - decisões da presidência - falhas gerenciais

Estas são algumas das variáveis que, por certo, estão inibindo o processo de comunicação dentro da empresa BETA.

As alternativas de solução para neutralização das barreiras à comunicação interna estariam contidas também na postura dos seus líderes, primeiro para reconhecer os fatores que estariam influenciando a formação dessas barreiras; depois, em capitanear um processo de busca por uma maior convergência entre o que a empresa declara por escrito e a sua prática gerencial do dia-a-dia. Estas alternativas fazem parte do elenco de sugestões contidas no modelo que sugerimos no capítulo 7 deste estudo. Esta a via que acreditamos ser mais consistente para que a empresa possa melhor capitalizar o seu esforço de comunicação interna.

CAPÍTULO 5

AS RSCIS E A INTERAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

5.1 O ambiente relacional empregado-empresa e as RSCIs

As considerações que serão feitas neste capítulo têm o objetivo de desenhar o ambiente relacional que é construído entre o empregado e a empresa, de modo que se possa tratar, de forma mais ampla, como são gerados, no indivíduo, o sentimento de comprometimento com a organização – fator importante na completude de outro conceito, o sentimento de pertença, fundamental no balizamento, não só da intensidade com que os indivíduos participam das RSCIs, como também, da qualidade dos conteúdos disseminados dentro delas. Isto porque entendemos que a interação social que os empregados buscam e constroem participando das RSCIs é motivada principalmente pela necessidade de resposta aos seus anseios individuais perante as divergências entre os "valores declarados" e os "valores arraigados", geradas, de um lado, pelos ruídos que esta dicotomia produz na comunicação oficial, de outro, pela "disfuncionalidade comportamental" que cada um dos seus líderes trazem para dentro da organização, sempre revelada nas suas atitudes e decisões no dia-a-dia das organizações industriais.

O processo de comprometimento do indivíduo com a organização é construído, em grande parte, pela via da reciprocidade na sua relação com a empresa. Já o sentimento de pertença à organização aflora num espectro mais abrangente, porque dependerá da atitude da empresa para com o empregado e do nível de interação social entre ele e os seus pares, além da herança de valores, crenças e experiências anteriores que ele mesmo traz consigo para dentro da organização, na expectativa de encontrar abrigo social e compensação afetiva.

Na construção desse caminho, os empregados utilizam os recursos da percepção e da linguagem, gerando informações que serão compartilhadas entre grupos de convivência pela proxemia compulsória imposta pela estrutura hierarquizada das organizações industriais. Assim, os indivíduos que dela participam definem seus interesses e delimitam seus territórios de afinidades por entre grupos e "tribos" e constroem suas redes de relacionamento entrelaçadas por todo o ambiente organizacional. Esta proxemia remete, essencialmente, ao surgimento de uma sucessão de "nós" que Maffesoli (1986) assinala como geradores da própria substância de toda socialidade.

A metáfora da “teia” e das “tribos”, abrigando as várias RSCIs que se formam dessa proxemia, surge, neste contexto, para facilitar o entendimento das inúmeras variáveis que compõem o arcabouço do comportamento dos indivíduos dentro de uma comunidade organizacional em busca do sentimento de pertença.

5.2 Vínculos do empregado com a organização

Quando alguém assina um contrato de trabalho perante uma organização industrial não busca apenas remuneração financeira, mas outras compensações afetivas que irão enriquecer a sua auto-estima. Neste contexto, torna-se de grande significação a construção de relacionamentos dentro da organização para preencher os apelos gregário e social inerentes à natureza humana. Estas compensações afetivas que o indivíduo busca na relação com a organização em que trabalha estão muito relacionadas com o seu esquema mental de reciprocidade, construído como se fosse um esquema matricial, a partir do qual as relações de troca sociais são estabelecidas entre ele e a organização. Apesar de a troca social não possuir regras preestabelecidas, acontece sempre com base na confiança e na boa fé entre a organização e o indivíduo e termina por construir contratos psicológicos de reciprocidade. Por exemplo, se um colega de trabalho lhe presta um favor especial em determinado momento, você se sentirá grato pela atenção dispensada e pronta para retribuir-lhe em outro momento igualmente oportuno, sem que isso signifique uma obrigatoriedade compulsória. Segundo o sociólogo Pierre Blau (1964, p 94), a troca social envolve “favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir”. Decorre daí um arcabouço de subjetividades e percepções entre as partes envolvidas que torna muito tênue o processo de estabilização do nível de relacionamento. No que tange a harmonia no relacionamento, que a organização e o indivíduo buscam preencher no dia-a-dia, também se submete a iguais princípios, de tal modo que leva as partes a avaliá-los a partir dos seus próprios valores morais e culturais. Esta questão, de crucial interesse para o entendimento das relações no trabalho e como os indivíduos constroem sua interação social com a comunidade organizacional, tem motivado vários estudiosos a refletirem sobre o princípio de reciprocidade como forte indicador para a busca da harmonia nas relações entre a organização e o indivíduo. Siqueira e Gomide, por exemplo, tomam como pano de fundo para a discussão desse princípio a seguinte constatação:

> O cotidiano de cada pessoa, em uma dada comunidade, é regido por leis e códigos morais. Esses preceitos servem, dentre outras finalidades, para orientar a conduta individual nas relações interpessoais, permitindo que cada um molde suas ações, de forma a ser aceita pelos seus pares e que se anteveja, com certa margem de segurança, como outras pessoas reagirão frente à sua própria conduta. (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004, p. 308)

O sociólogo Gouldner (1960) retomou a discussão sobre este tema assentando-o em dois papéis do convívio social: o papel de "doador" e o de "receptor", entendendo que o princípio de reciprocidade não só provoca a noção de débito no receptor (o empregado) como também leva o doador (a empresa) a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor. Assim entendido, o princípio de reciprocidade serviria para estabelecer padrões de comportamento e regulamentar os vínculos de natureza social entre o indivíduo e a organização através do que Gouldner (1960) chamou de "norma de reciprocidade".

Tendo em vista os pressupostos de troca social assinalados por Blau (1964) e as bases do "princípio da norma de reciprocidade" estabelecidas por Gouldner (1960), estudiosos do comportamento organizacional, como Eisenberger e seus colaboradores (1986), têm proposto que empregados formam crenças globais acerca do quanto o empregador cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Estes autores chamaram de "percepção de suporte organizacional" a esse conjunto de crenças que os trabalhadores constroem mentalmente em relação ao compromisso que as organizações devam ter para com eles. As crenças de "percepção de suporte organizacional" são geradas na mente do empregado na medida que ele se coloca no papel de receptor de doações da organização, que, por sua vez, constrói estas percepções através da prática da sua política de gestão de pessoas, da postura dos seus líderes e da forma com que as decisões estratégicas da organização são tomadas, isto é, se de forma participativa ou não. Dentro do contexto organizacional, afirmam Siqueira e Gomide que

> A norma de reciprocidade também seria evocada por um empregado ao representar mentalmente a organização como uma entidade social com a qual é possível entabular trocas sociais, aplicando às suas relações com a organização princípios semelhantes aos que usa para iniciar, manter e fortalecer vínculos na vida social. (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004, p. 312)

Dentro de uma análise cognitivista, pode-se também entender que os papéis de doador e de receptor possam ser reordenados mentalmente pelo empregado de modo a inverter a sua posição e a posição da organização dentro do enfoque de troca social. Assim sendo, o empregado assumiria o papel de credor de retribuições da organização pelos favores ou ajudas espontâneas oferecidos por ele, o que levou Siqueira (2003, p.

170) a definir este processo como "percepção de reciprocidade organizacional", ou seja, "um conjunto de crenças a cerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados". Assim sendo, assinala o mesmo autor, que a organização, como devedora social, "teria a obrigatoriedade de retribuir ao empregado doador os favores recebidos, ofertados na forma de gestos de cidadania organizacional". (SIQUEIRA, 2004, p. 313)

Ao longo das últimas décadas, vários estudos foram desenvolvidos com o objetivo de definir as bases em que são estabelecidos os vínculos entre o empregado e a organização, relação que tem sido designada como "comprometimento organizacional". Apesar das divergências surgidas, no que tange à natureza do vínculo empregado-organização, há, pelo menos, um certo consenso entre os estudiosos de que este vínculo é construído preponderantemente pela via psicológica de duas naturezas: a afetiva e a cognitiva. Como é bem colocado por Siqueira e Gomide:

> A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimentos insere-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização. (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004, p. 314)

Dois outros autores, Allen e Meyer (1990), propuseram integrar estas concepções psicológicas a um modelo construído por três componentes distintos: o "afetivo" (desejo de permanecer na organização), o "instrumental" ou "calculativo" (a necessidade de permanecer na organização) e o "normativo" (a obrigação moral de permanecer na organização). Os autores também sugeriram que o comprometimento do indivíduo com a organização seria o resultado da combinação de níveis diversificados dos três componentes, isto é, um indivíduo não comprometido com a organização seria aquele em que apresenta uma fraca necessidade e uma fraca obrigação perante a organização, e, ainda, um baixo desejo de permanecer nela. O inverso revelaria um alto nível de comprometimento do indivíduo com a organização. Allen e Meyer (1990) ainda foram mais longe. Eles defendiam a necessidade de distinguir os três componentes do modelo, a partir da importância que os fatores antecedentes poderiam influenciá-los como, por exemplo, o "comprometimento afetivo" poderia ser desencadeado por experiências anteriores de trabalho, sobretudo aquelas que atenderam a necessidades psicológicas do empregado, levando-o a sentir seu trabalho reconhecido e plenamente integrado na organização anterior. Já o "comportamento calculativo" seria desenvolvido pela noção

de tempo investido pelo empregado na organização e pela falta de alternativas de emprego. O "comprometimento normativo" seria um estado psicológico desenvolvido pelo indivíduo a partir de suas experiências de interação social após a sua entrada na organização e no seu convívio prévio com a família e com a sociedade.

A linha de pesquisadores da Psicologia Organizacional do Trabalho que define o vínculo do empregado com a organização dentro de um enfoque atitudinal reforçam a tese de que este vínculo é formado por "um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos" (MOWDWAY, STEERS e PORTER, 1979, p. 225). Entretanto, DeCotiis e Summers (1987, p. 447) discordaram desse enfoque à medida que defendem que a postura do empregado, no desejo de dedicar seus esforços para a concretização das metas da organização, estaria muito mais próxima do conceito de motivação. Dessa forma, concluem aqueles autores que "(...) a desejabilidade de agir ou se comportar em uma organização é vista mais apropriadamente como um correlato ou uma provável conseqüência, do que como um elemento de comprometimento". Este enfoque nos parece mais apropriado quando se analisam os vários aspectos que circundam o processo da relação empregado-organização e o do inter-relacionamento entre os indivíduos que participam de uma comunidade organizacional. Não resta dúvida de que o relacionamento social que os indivíduos desenvolvem dentro de uma comunidade organizacional permeia os vários aspectos até aqui analisados. Entretanto, torna-se de grande importância identificar aqueles que sejam predominantes, porque, eles é que irão influenciar no despertar do sentimento de pertença dos indivíduos perante a organização, que, a nosso ver, torna-se muito mais significativo para uma análise dos efeitos sobre a comunicação empresarial do que apenas o comprometimento com elas.

Gondim e Silva reforçam este enfoque quando afirmam que

> (...) as possibilidades de convergência entre valores pessoais e organizacionais também parece mediar a motivação dos trabalhadores nas organizações, visto que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, com repercussões substanciais no desempenho e no envolvimento com o trabalho. (GONDIM e SILVA, 2004, p.166)

A motivação ocupa um espaço fundamental neste contexto. Acreditamos também que tanto as atitudes psicológicas quanto as cognitivas que traçam as linhas do comprometimento organizacional do indivíduo dependem muito do arcabouço de crenças e conceitos que cada um herda do seu processo gradativo de socialização, desde a agregação de conceitos e valores culturais formados dentro do seu meio familiar até a

sua inserção na escola, ou mesmo, nas organizações. Os valores, portanto, "dizem respeito a convicções, idéias ou conceitos que os seres humanos aprendem, internalizam e compartilham sobre o que julgam ser bom, desejável, certo em determinada sociedade ou grupo cultural específico" (SHWARTZ e ROS, 1995, p. 87).

Mais do que o "comprometimento calculativo", ou mesmo o "normativo", o "comprometimento afetivo" terá maior preponderância sobre os primeiros no processo de construção de um sentimento de pertença do indivíduo à organização se aceitarmos que são os valores sociais que influenciam as necessidades, as expectativas pessoais e orientam a motivação, a sua forma de pensar, de sentir e agir à medida que possuem a função de orientar a ação humana no nível da organização e da sociedade, como assim também entende Tamayo (1997). Tanto isso poderá ser verdadeiro que se observa uma redução de motivação do indivíduo para cooperar e se comprometer com as demandas da organização quando entram em choque seus valores pessoais com os da organização. Essa situação, como veremos mais adiante, reforça o papel das RSCIs como fator de maior interação entre os descontentes, pois elas constituem, nas mais das vezes, a única fonte de extravasamento das frustrações pessoais que o empregado tem como alternativa dentro da organização. Vale salientar que este fenômeno também se revela de modo inverso. Como observam Gondim e Silva, quando

> (...) os valores pessoais e organizacionais convergem e repercutem na concordância com as percepções de como deve ser a dinâmica da organização, o nível motivacional tende a crescer, com impactos positivos para o desempenho no trabalho. (GONDIM e SILVA, 2004, p. 167)

Nem por isso, os empregados que mantêm este nível de consonância com a organização se eximem de participar das RSCIs. O que muda é o teor dos comentários que eles fazem circular dentro delas. De modo geral, entre empregados que vivem alinhados com os valores da organização predominam os comentários positivos.

5.3 Vínculos da organização com o empregado

Toda vez que um indivíduo ingressa numa organização traz consigo um conjunto de expectativas e motivações que, de modo não plenamente consciente, orientam sua conduta, também fundamentada em valores arraigados e internalizados. As organizações, por sua vez, já têm consolidados os seus valores culturais. Estes valores constituem um conjunto de idéias, às mais das vezes não concretas, sobre o que é útil e desejável para a

organização, sempre revelados de forma hierarquizada, que dão uma diretriz ao modo de os indivíduos se comportarem dentro da organização. Gondim e Silva (2004, p. 166) alinham três vias de como os valores organizacionais podem comprometer ou não os seus empregados: "(a) como a organização trata o empregado; (b) como a organização estrutura os seus processos de trabalho; e (c) como a organização se relaciona com o ambiente externo". Os estímulos que poderão ou não gerar a adesão do empregado aos valores da organização dependerão, em grande parte, da ênfase percebida pelos empregados sobre qual das linhas de ação a organização mais enfatiza na forma de se relacionar com seu público interno e externo. Se a organização demonstra um desequilíbrio nessa relação, privilegiando, por exemplo, mais o ambiente externo, isso resultará numa frustração dos seus empregados, comprometendo a sua motivação pelo trabalho. Por outro lado, se a organização valoriza mais a sua estrutura hierárquica, afastando a maioria dos seus empregados dos processos de decisão, dificilmente obterá o comprometimento deles sobre as metas estabelecidas.

5.4 Os conflitos organização X empregado

As organizações ganharam muita eficiência a partir da mecanização da sua produção e sua conseqüente padronização de tarefas e processos. A mecanização da produção gerou inevitavelmente a desqualificação e a rotinização dos cargos – traços marcantes nas estruturas organizacionais do século XIX e começo do século XX. Este processo facilitou o controle da administração sobre a força do trabalho, criou mecanismos mais eficazes no controle de custos e a redução significativa nos dispêndios com mão-de-obra, além de facilitar a centralização dos processos de planejamento e controle do trabalho. Ainda são bem visíveis os efeitos desta homogeneização nas estruturas hierárquicas das organizações modernas. O taylorismo e a mecanização da produção tiveram como pressupostos básicos, para garantir o sucesso das organizações, a uniformização das habilidades entre os diversos cargos, de modo que a aprendizagem se tornasse mais fácil e o controle, mais efetivo.

Nesse processo de homogeneização de cargos e tarefas surgiu, por entre a força de trabalho, uma grande necessidade de compartilhamento de interesses comuns, gerando, assim, as bases para a formação de uma mais profunda consciência de classe, de um lado, e, do outro, a implantação, por parte das organizações, de melhores sistemas de controle.

Na percepção de muitos estudiosos das organizações, o incremento destes controles incentivou enormemente as divisões dentro das organizações e o surgimento dos diferentes grupos ocupacionais, tanto que inspiraram, mais recentemente, os economistas do trabalho a segmentarem o mercado de trabalho em "primário", para cargos de carreira, com requisitos de alto grau de competência, e, geralmente, com especialidades vinculadas à natureza do negócio, e, "secundário", formado por trabalhadores menos especializados e, por isso mesmo, mais baratos e menos prescindíveis à organização, podendo estes últimos ser demitidos ou admitidos a qualquer tempo, ao sabor dos movimentos do mercado e dos interesses e necessidades das próprias organizações. Em decorrência disso, as organizações foram levadas a oferecer níveis desiguais de privilégios, benefícios e oportunidades, incentivando, ainda mais, a formação de classes dentro da própria organização e, por conseqüência, o fomento de associações que pudessem representar seus interesses particulares junto ao patronato. Os sindicatos de classe, a partir desse momento, irão desempenhar alguns papéis importantes na condução das políticas de valorização dos recursos humanos das organizações, como também irão interferir fortemente nos sistemas internos da comunicação empresarial.

À primeira vista, esta distinção entre mercado "primário" e "secundário" poderia sugerir que os trabalhadores classificados no primeiro segmento fossem mais identificados com os valores da organização para a qual trabalham e, dessa forma, mais fiéis ao empregador que os contratou e investe na melhoria da sua capacitação. Entretanto, como bem assinala Gareth Morgan

> (...) importantes distinções surgiram no mercado primário entre cargos que são relativamente independentes nos quais o ocupante possui elevado grau de autonomia e possibilidade para o exercício de iniciativas, e cargos que colocam as pessoas com papéis de dependência e de subordinação. Estes diferentes tipos de cargo estão sujeitos a diferentes tipos de controle. Com a crescente sofisticação dos controles burocráticos e computadorizados, muitas pessoas no mercado de trabalho primário tornaram-se mais e mais sujeitas ao tipo de controles rígidos e originalmente desenvolvidos para vigiar trabalhadores do mercado secundário.(MORGAN, 1996, p. 291/292)

O aumento de controle, portanto, veio engrossar, ainda mais, o segmento de trabalhadores não inteiramente comprometidos com as crenças e valores das organizações, criando assim barreiras para o processo individual de busca por uma identidade com o local de trabalho. Este quadro leva o indivíduo a preservar, cada vez mais, os seus próprios valores e crenças pessoais, como forma de garantir a sua identidade e a sua afirmação individual dentro da comunidade onde trabalha.

A distinção que se possa fazer entre o significado de valores para os indivíduos e os valores da organização, por si só já configura os pontos de conflitos que poderão surgir na

relação empregado-organização. Os indivíduos assumem, como seus, os valores trazidos como herança cultural, gradualmente internalizados através de processos de apropriação, construídos no seio familiar de origem e da inserção social na comunidade em que estuda, vive e trabalha. Os indivíduos trazem para dentro das organizações onde trabalha este conjunto de valores na expectativa de que sejam contemplados, de igual modo, por elas. Este conflito se revela de várias formas. Dentre as mais comuns pode-se destacar a desmotivação, a perda gradual do orgulho de pertencer e o não comprometimento com as demandas da organização.

Um outro fator que acentua o que José Pastore (Revista Exame, 2004, p. 28) identificou como causa da "esquizofrenia no ambiente de negócios brasileiros" encontra-se enraizado na legislação trabalhista, "forjada há mais de 60 anos, repleta de amarras e que tem como efeito mais perverso a quebra definitiva da boa relação empresa-empregado".

Entretanto, o fator de maior interferência na quebra de confiança dos empregados pela organização industrial concentra-se fortemente nas contradições que predominam, na maioria das organizações, entre o que os seus líderes falam e o que realmente praticam e decidem no dia-a-dia da empresa.

Gomide e Silva analisam esta inconsistência dentro do seguinte enfoque:

> E preciso destacar, no entanto, que a relação entre valores e orientações de ações não é tão consistente assim. Os valores declarados (no plano do discurso) e os valores arraigados (no plano da ação) nem sempre são congruentes. Os valores declarados representam racionalizações ou idealizações expressas em documentos ou em verbalizações que não resultam em procedimentos sistemáticos sobre o que é considerado desejável (é dito, mas nem sempre cumpridos). (GOMIDE e SILVA, 2004, p. 166)

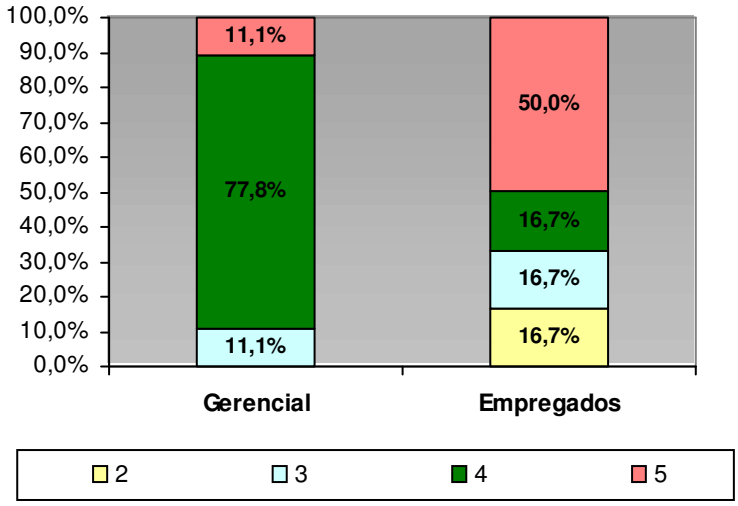
Pesquisas desenvolvidas por Schein (1992) e Roberts (1995) revelam que os valores arraigados são os que de fato orientam ou guiam os comportamentos das pessoas.

Na última década, falar em pessoas como o centro da estratégia das empresas tornou-se uma espécie de modismo por entre as organizações e não passa disso na maioria delas. "Isso acontece por uma questão de cultura e de crença das lideranças", afirma Ana Cristina Limongi-França (Revista Exame, 2004, p. 30), professora da Universidade de São Paulo e especialista em gestão de qualidade de vida no trabalho. E continua: "Os líderes precisam acreditar que as pessoas fazem a diferença e se dedicam diariamente à melhoria do ambiente de trabalho. Isso exige uma dose cavalar de coerência entre discurso e prática". Uma pesquisa da Universidade Wharton, citada também na Revista Exame (2004, p. 30), em parceria, no Brasil, com a Fundação Dom

Cabral, mostra como a busca por resultados, a qualquer custo, ainda se impõe na maioria das organizações brasileiras. Foram ouvidos 42 presidentes de algumas das maiores empresas brasileiras. Todos tinham em suas declarações de princípios a importância dos empregados. Perguntado sobre o que fariam com um executivo que produzisse excelentes resultados, mas destruísse o moral de suas equipes, apenas dois deles responderam que optariam pela sua demissão. Outra pesquisa, coordenada por César Souza (2002, p. 97), envolvendo 60 presidentes das maiores empresas brasileiras, onde foi questionada sobre "o que mais sonhavam para a empresa", a resposta de maior incidência se referia "à melhoria da rentabilidade do negócio" (17%), seguida de "estabelecer um modelo de gestão de sucesso" (14%) e "ter reconhecimento pela qualidade dos produtos" (13%). A preocupação explícita pelas pessoas que trabalham nas suas empresas não consta sequer da lista de respostas, fato que somente é revelado quando a pergunta é voltada para a sua própria vida pessoal. Neste caso, aparece em primeiro lugar "equilibrar melhor trabalho e vida pessoal" (com maior grau de importância - 25% - do que mesmo aquela que fora revelado para o sonho que tinham para a empresa), seguida de "investir em saúde e na qualidade de vida" (18%), "garantir o futuro dos filhos" (16%). Isto poderá deixar bem clara a dicotomia vivida e internalizada pelos líderes de uma organização entre sua postura pessoal perante os seus próprios sonhos e aqueles dirigidos para a empresa. Ao pensar em si mesmos, os critérios são enfatizados em direção à pessoa. Enquanto gestores prevalecem os interesses por resultados, o modelo de gestão e o reconhecimento pela qualidade dos produtos.

Por outro lado, pesquisas que desenvolvemos em empresas industriais revelaram que os gerentes se sentem com muito medo sobre as conseqüências que possam advir pelo fato de discutirem, dentro da empresa, aspectos que diferem a prática do discurso da chefia. Já os empregados revelaram-se menos receosos. Na empresa ALFA (de menor porte), a maior intensidade do medo (4 e 5 numa escala de 1 = nunca e 5 = sempre) entre os gerentes chega a 88,9%, enquanto na empresa BETA, 100% dos seus gerentes declararam ter uma intensidade de medo apenas "regular" (3, na mesma escala de 1 a 5). Esta tendência entre as empresas se confirma entre seus empregados, conforme é mostrado no gráfico 5.1:

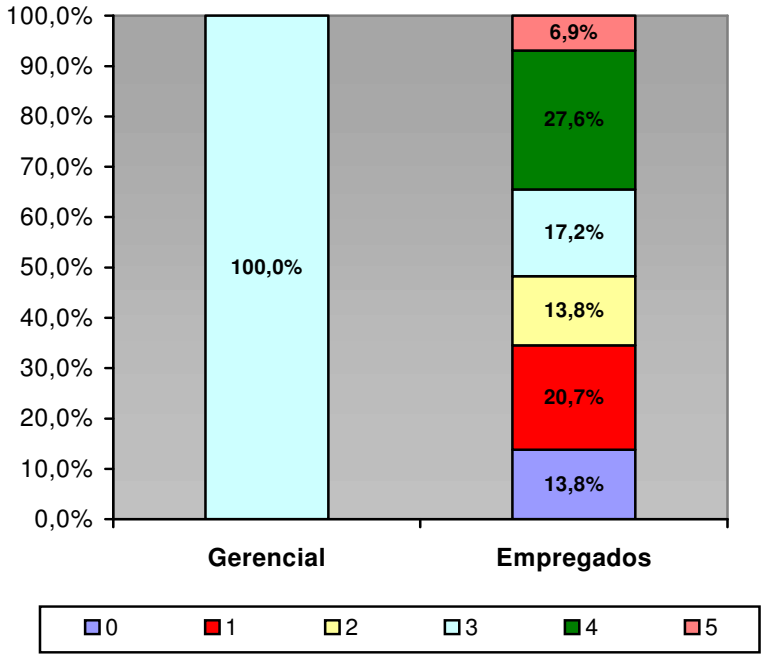
Gráfico 5.1 – O medo das conseqüências sobre comentários entre a prática e o discurso da chefia . Empresa ALFA



Fonte: Pesquisando a pessoa e a organização, novembro 2004.

Na empresa BETA, apenas 34,5% dos empregados revelaram ter maior intensidade de medo (4 e 5 na escala) com predominância para a intensidade 4 (vide gráfico 5.2), enquanto na empresa ALFA, foram registradas declarações de maior intensidade de medo (4 e 5 na escala) em 66,7% do seu contingente, dos quais 50% se posicionaram "sempre" com medo (valor máximo da escala = 5).

Gráfico 5.2 – O medo das conseqüências sobre comentários sobre a prática e o discurso da chefia - Empresa BETA



Fonte: Pesquisando a pessoa e a organização, novembro 2004.

Estas constatações reforçam as observações que fizemos acima sobre os impactos do controle dificultando a busca da realização individual dentro das organizações, estimulando os trabalhadores, de todos os níveis, ao uso das RSICs como alternativa de interação social mais adequada. Numa empresa de maior porte (Empresa BETA), o controle oficial é mais difuso, o mesmo não acontecendo com a empresa de menor porte (Empresa ALFA), possivelmente porque a proximidade hierárquica gera estes receios, apesar de o fator "controle excessivo" não ter sido identificado na referida pesquisa como incorporado dentre os "valores arraigados" na empresa ALFA.

Empresas que conseguem manter a coerência entre discurso e prática normalmente conquistam maior comprometimento de seus empregados e – como conseqüência – costumam ser presenças constantes nas listas das "melhores organizações para se trabalhar", como aquelas, por exemplo, elaboradas pela Revista Exame e pelo Jornal Valor Econômico, nestes últimos oito anos.

Estas dificuldades que as organizações industriais revelam possuir em manter uma certa coerência entre o discurso e a prática têm sido trabalhadas, neste estudo, numa perspectiva psicanalítica, como o fizemos no capítulo 4, onde foi considerado que parte deste comportamento compõe o que Carl Jung denominou de "sombra humana" e nós o tratamos como "sombra organizacional", a partir da dicotomia vivida por seus líderes que trazem da vida familiar heranças de comportamento disfuncional.

Este conflito de valores entre a organização e o empregado estimula o indivíduo a se integrar em grupos informais dentro das organizações industriais, como uma alternativa de aliviar suas tensões geradas pelo controle excessivo que elas lhe impõe, e, também, como uma tentativa para reduzir o nível de insegurança pessoal nestes ambientes. Além disso, se configura, também, como uma busca por afirmação social, para preservação da sua identidade e, dessa forma, poder alimentar constantemente a sua auto-estima e o sentimento de pertença à comunidade em que trabalha.

Neste contexto é que está assentada também toda a construção lógica da *Teoria dos holons* elaborada por Koestler (1969) quando justifica que o equilíbrio de um organismo somente é sustentável quando as partes revelam o todo e vice-versa. Incorporamos a *Teoria dos holons* neste estudo porque entendemos que os indivíduos buscam interagir com a organização de modo que os valores, crenças e normas da organização (do todo) possam convergir para os seus próprios valores, crenças e tradições (das partes). Como vimos anteriormente, uma das causas de maior frustração dos indivíduos dentro da organização surge inclusive por via da linguagem contraditória

entre o discurso que ela prega e a prática por ela exercida. Este conflito é gerado, em grande parte, pela inadequada comunicação que a empresa pratica, na maioria das vezes, de forma unilateral e, portanto, incapaz de sintonizar-se com as expectativas dos indivíduos que trabalham na organização. A comunicação empresarial torna-se, assim, incapaz de interpretar os padrões de valores prevalecentes nos diversos grupos que compõem o todo da organização e trabalham apenas com os significados produzidos pela alta direção, resultando numa comunicação de mão única, não integradora nem, tampouco, estimuladora do orgulho de pertencer que cada um dos indivíduos carrega dentro de si quando adere, mesmo por contrato, a uma organização industrial.

5.5 A informação e a interação social nas organizações industriais

Iremos explorar o viés de que as RSCIs estimulam o sentimento de pertença e, por decorrência, a formação de grupos e "tribos" informais dentro das organizações industriais, na medida em que são geradoras de informações que irão melhor situar o indivíduo perante a organização, facilitando a construção dos seus laços de amizade, suas alianças de companheirismo, num processo de interação social.

Parte da sustentação de nossa crença está baseada na forte influência que a informação exerce dentro das RSCIs, como veículo de busca e geração de conhecimento, construindo, assim, um sistema de interação social entre os indivíduos e o seu grupo social dentro das organizações industriais.

Estudiosos da relação dentro das organizações como Ostroff e Kozlowxki (1992) desenvolveram uma pesquisa empírica longitudinal, em que indicam que os indivíduos usam de maneiras diversas, tanto de forma como de fontes, na busca por informações que reduzam suas incertezas, na compreensão da cultura prevalecente da organização e nas suas próprias tarefas, e alinham, da seguinte forma, alguns perfis desse comportamento: a) iniciantes confiam, em primeiro lugar, na observação de outros colegas, seguidos pelos supervisores e companheiros de equipe para adquirir informação; b) o foco da aquisição de informação está localizado mais na tarefa e nos aspectos relacionados aos papéis sociais que estão desempenhando; c) novos membros acreditam, inicialmente, conhecer mais sobre seu grupo de trabalho, mas, com o tempo, eles acrescem o conhecimento sobre as tarefas e os papéis; d) a observação e experimentação são as fontes mais úteis para obterem conhecimentos; e) supervisores, enquanto fontes de informação e obtenção de conhecimento sobre as tarefas e domínios de papéis, são mais importantes para

conseqüências positivas de socialização; e f) a aquisição de mais informações dos supervisores ou mais conhecimento de tarefa é relacionada a mudanças positivas nas conseqüências da socialização, advindas com o tempo. Borges e Silva (2004), em análise para identificar o amparo desses estudos na teoria da redução da incerteza, lembram a consistência existente entre os resultados desse estudo e a teoria da cognição social, definida por Bastos (2002 p. 186) como "o conjunto de conceitos e metodologias que estuda os processos através dos quais os indivíduos percebem, estruturam e usam, no seu cotidiano, o conhecimento sobre si, sobre os outros e sobre o mundo". Estes resultados encontram também suporte na teoria da aprendizagem social que Bandura (1984, p. 59) concebeu como "reforço vicário", isto é, "o processo de aprendizagem por meio da observação do comportamento emitido pelo outro, por exemplo". Não se poderá deixar de mencionar, também, neste mesmo contexto, os estudos liderados por Chao e seus seguidores O'Leary-Kelley, Wof, Klein e Gardner (1994, p. 730), ao sustentarem que a socialização organizacional se "refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um específico papel em uma organização Dentre as seis dimensões da socialização organizacional, identificadas por este grupo em uma pesquisa empírica, também numa abordagem longitudinal, todas elas contêm as características que mais justificam a razão de ser das RSCIs, tais como,

> (...) *a familiaridade ou o domínio da linguagem* (termos técnicos, *slogans*, e linguagem informal), *a integração das pessoas* (satisfação nas relações com os membros da organização), *a incorporação* (interiorização) *dos objetivos e valores da organização*, *o sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização* e *o conhecimento da história da organização* (conhecer suas tradições, costumes, mitos e rituais transmitidos pelo *saber cultural*) (CHAO et al. 1994, p. 737-738, grifo nosso).

Outros autores, como Griffin, Colella e Goparaju (2002, p. 465), complementaram estes estudos em busca da descoberta das várias táticas que os indivíduos empregam à procura da sua própria socialização dentro das organizações, tendo listado, entre as mais significativas: "a busca de *feedback* e informação, construção de relacionamentos e relacionamento com um tutor informal". É de se notar, portanto, a consistência que existe entre tais táticas e as dimensões de socialização perseguidas pelos indivíduos dentro das organizações. Os indivíduos utilizam sempre das RSCIs como canal para esta interação social quando lhes faltam alternativas de veículos e meios formais que possam lhes auxiliar na busca por maior afirmação e gratificação dentro das organizações, tais como, uma chefia confiável, canais abertos de comunicação junto aos setores de gestão do capital humano, ou mesmo, um ambiente organizacional onde predominem a transparência de princípios e ações.

Em consonância com os estudos acima analisados, nossas pesquisas aplicadas em organizações industriais confirmam que os empregados elegem a chefia (supervisor), mais do que os seus próprios colegas, para a busca por informações oficiais sobre a empresa ou sobre suas tarefas, por julgarem ser a fonte "mais confiável para entender melhor o ambiente da empresa" e "garantir resposta às dúvidas pessoais", gerando, dessa forma, "segurança pessoal" no desempenho do trabalho, como mostra a tabela 5.1:

Tabela 5.1 - Contatos oficiais com a chefia e com os colegas
Motivos que levam a usar "freqüentemente" e "muito freqüentemente"

Motivos	ALFA – chefia	ALFA – colegas		BETA - colegas
Maior praticidade	31,3%	38,7%	11,1%	17,0%
Mais confiável	40,6%	25,8%	40,0%	27,7%
Ajuda-me a entender melhor o ambiente da empresa	28,1%	25,8%	28,9%	17,0%
Garante resposta às minhas dúvidas	46,9%	45,2%	44,4%	21,3%
Garante resposta às minhas dúvidas pessoais	21,9%	16,1%	42,2%	23,4%
Acesso mais fácil	25,0%	25,8%	28,9%	46,8%
Me dá segurança pessoal	15,6%	6,5%	31,1%	10,6%
Ajuda-me a entender o que está por trás dos fatos	34,4%	22,6%	31,1%	21,3%

Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, novembro 2004.
Nota: Questão de múltipla escolha. Valor superior a 100%.

Entretanto, quando as informações procuradas, fogem da rotina das tarefas, ou mesmo, do âmbito oficial da empresa, as fontes mais solicitadas são as informais e, preferencialmente com os próprios colegas do que com a chefia, por serem "mais confiável, garantir resposta às dúvidas pessoais, dá segurança pessoal" e "ajuda-me a entender o que está por trás dos fatos", como mostra a tabela 5.2, a seguir

Tabela 5.2 - Contatos informais com a chefia e com os colegas
Motivos que levam a usar "freqüentemente" e "muito freqüentemente"

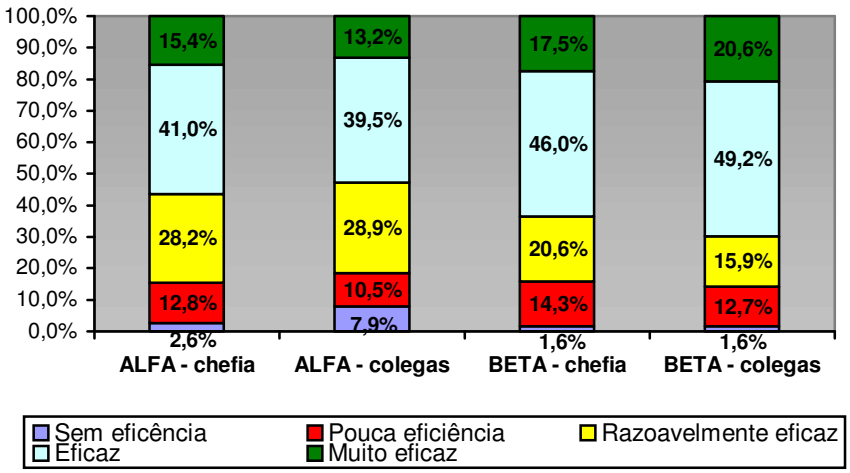
Motivos	ALFA – chefia	ALFA - colegas	BETA – chefia	BETA - colegas
Maior praticidade	56,0%	50,0%	13,8%	33,3%
Mais confiável	36,0%	37,5%	13,8%	20,0%
Ajuda-me a entender melhor o ambiente da empresa	20,0%	18,8%	17,2%	11,1%
Garante resposta às minhas dúvidas	24,0%	21,9%	31,0%	26,7%
Garante resposta às minhas dúvidas pessoais	16,0%	25,0%	34,5%	28,9%
Acesso mais fácil	36,0%	40,6%	27,6%	53,3%
Me dá segurança pessoal	24,0%	21,9%	10,3%	17,8%
Ajuda-me a entender o que está por trás dos fatos	48,0%	46,9%	24,1%	20,0%

Fonte: Instrumento de avaliação da comunicação interna na empresa, novembro 2004.
Nota - Questão de múltipla escolha. Valor superior a 100%.

Na empresa ALFA, contudo, os contatos informais apresentam uma pequena margem favorável para a chefia e respondem por "dá segurança pessoal" e "ajuda-me a entender o que está por trás dos fatos", por se tratar de uma empresa com um clima organizacional mais aberto e transparente do que a outra empresa pesquisada (BETA), caracterização esta que vai se confirmando ao longo da análise dos resultados apurados na pesquisa. Além disso, os resultados obtidos sobre os contatos informais na empresa BETA, não somente são 69% "mais confiáveis" com os colegas do que com a chefia, 59% "mais seguros" em termos pessoais e acessados duas vezes mais entre colegas do que com a chefia, como pode ser notado na mesma tabela 5.2. Já estas relações não se confirmam com a mesma intensidade na empresa ALFA, possivelmente, como já analisamos, pelo seu estilo gerencial mais participativo. Nela, os empregados revelaram um nível semelhante, tanto de confidencialidade como de segurança, nos contatos informais que mantêm, quer sejam com a chefia ou com seus próprios colegas, além de demonstrarem ter facilidade de acesso de igual teor, tanto com a chefia, como com os seus próprios colegas.

Quando questionados sobre o nível de eficácia dos contatos informais, as tendências se confirmam na empresa BETA, com uma indicação de maior eficácia em direção aos colegas de trabalho do que com a chefia (soma entre "muito eficaz" e "eficaz" 69,8% para os colegas, contra 63,5% para a chefia), como mostra o gráfico 5.3, a seguir:

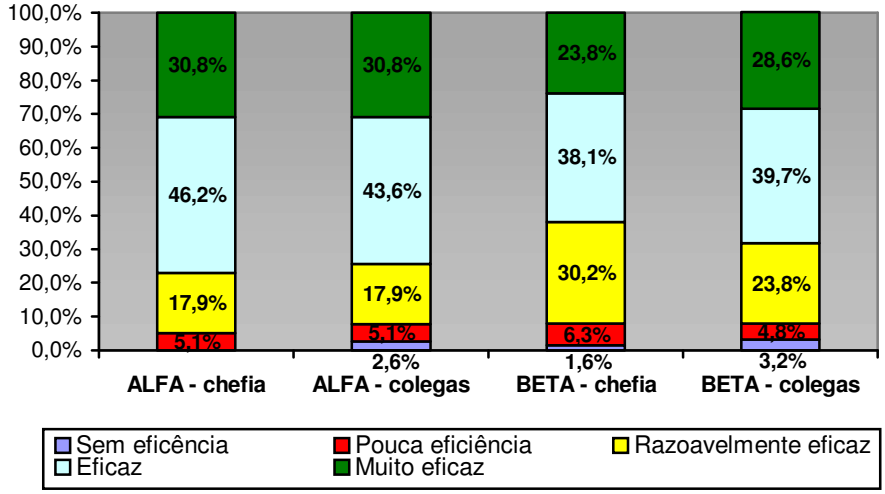
Gráfico 5.3 – Contatos informais com a chefia e com os colegas
Nível de eficácia



Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, nov. 2004.

Esta mesma tendência é registrada também para os contatos formais, como demonstra o gráfico 5.4:

Gráfico 5.4 – Contatos oficiais com a chefia e com os colegas
Nível de eficácia



Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, nov. 2004.

Mesmo sendo avaliados com alta eficiência, tanto com a chefia (soma de "eficaz" e "muito eficaz" = 61,9%) como com os colegas (soma de "eficaz" e "muito eficaz" = 68,5%), a maior eficácia dos contatos oficiais recai, na empresa BETA, sobre os próprios colegas de trabalho. Já a empresa ALFA apresenta uma tendência favorável em eleger maior eficácia nos contatos com as chefias, quer sejam formais ou informais, mesmo sem expressar uma significação estatística relevante, se comparada com os próprios colegas. No caso dos contatos informais, são avaliados em 56,4% "mais eficaz" e "eficaz" com a chefia, contra 52,7%, com os colegas. Nos contatos formais, estes mesmos índices atingem respectivamente 77% para as chefias e 74,4% para os contatos formais com os colegas, como decorrência possível de a empresa ALFA revelar um clima organizacional mais aberto e transparente, conforme já fora analisado anteriormente.

Os dados apurados até, aqui neste estudo de caso, confirmam parte da hipótese levantada por este trabalho de que as RSCIs promovem a interação social porque ajudam os seus integrantes a entenderem melhor o ambiente da empresa e a compreenderem o que está por trás dos fatos que ocorrem dentro da empresa, garantindo-lhes melhor nível de respostas às suas duvidas pessoais e, por isso mesmo, constituindo-se numa modalidade de comunicação mais confiável para os empregados do que a comunicação formal, oficial.

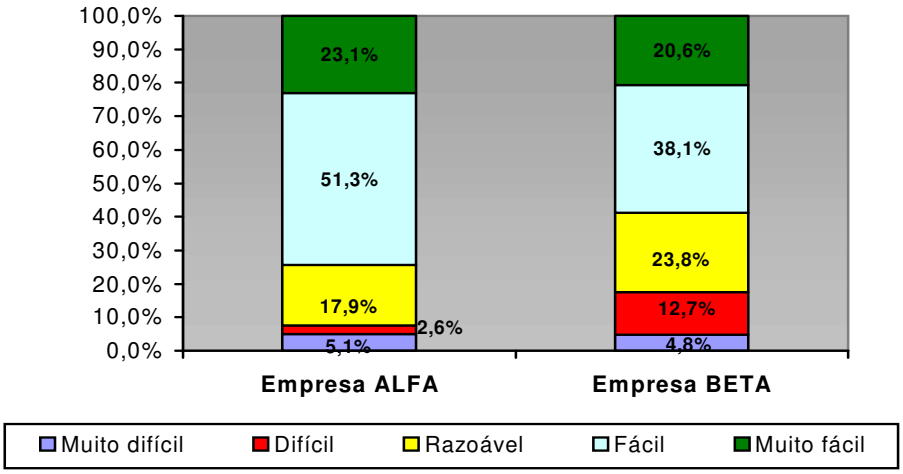
5.5.1 Barreiras à interação social dentro das organizações

O processo de interação social dentro das organizações não se realiza sob os mesmos padrões para todos os indivíduos. Algumas experiências relatadas em várias

pesquisas, como as de Ragin (1997), Saks e Ashforth (1997), identificam, por exemplo, que a determinação do nível de pró-atividade do indivíduo no seu processo de interação social dentro das organizações está estreitamente relacionada às suas experiências antecedentes, à favorabilidade do ambiente da organização na consecução dos seus próprios objetivos no trabalho e ao apoio de colegas e supervisores. Estas pesquisas revelaram ainda que os "iniciantes" que mais buscam informação para construir relacionamentos com colegas são aqueles que apresentam maior desejo de aumento no seu desempenho e controle sobre o ambiente organizacional. De igual modo, os indivíduos que apresentam maior tendência de procura por tutoria diversificada são aqueles que tiveram experiências anteriores bem-sucedidas em trabalhos diversificados e em relacionamentos não-profissionais, além de terem demonstrado agir positivamente diante da diversidade cultural encontrada.

Na tentativa de aprofundar as observações sobre as barreiras que possam dificultar a comunicação interpessoal, as pesquisas que aplicamos nas empresas industriais avaliaram o grau de facilidade ou dificuldade desta comunicação, por entre os seus vários níveis hierárquicos. Os resultados mostrados no gráfico 5.5 indicam um crescimento de dificuldade nas relações interpessoais à medida que os níveis hierárquicos se distanciam na estrutura da organização. Enquanto o grau de dificuldade em manter contato com pessoas de nível hierárquico superior atingira índices da ordem de 25,5% para empresa ALFA (somados "muito difícil", "difícil" e "razoável") e 41,3% para a empresa BETA, não houve citação em relação à dificuldade no relacionamento, para os níveis "igual" e "inferior".

Gráfico 5.5 - Grau de facilidade/ dificuldade em manter contato com as pessoas
Nível hierárquico superior



Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, nov. 2004.

Dentre as dificuldades apresentadas como barreiras para os contatos com as pessoas de nível hierárquico superior, os motivos "dificuldade de acesso" e "não me dá segurança pessoal", aparecem, com destaque, para a empresa ALFA (ambos motivos com 100% de citações). Na empresa BETA, "dificuldade de acesso" aparece também com 100% de citações, seguidas de "dificulta-me a entender melhor o ambiente da empresa" e "não ajuda a situar-me na empresa" (ambas com 66,7% para empresa ALFA); "menos confiável, dificulta-me a entender melhor o ambiente da empresa" e "não dá resposta às minhas dúvidas pessoais", todos estes motivos com 18,2% das citações para a empresa BETA, como mostra a tabela 5.3

Tabela 5.3 - Motivos "difícil" e "muito difícil" no contato com as pessoas da empresa - Nível hierárquico superior

Motivos	ALFA	BETA
Dificuldade de acesso	100,0%	100,0%
Menos confiável	0,0%	18,2%
Dificulta-me a entender melhor o ambiente da empresa	66,7%	18,2%
Não dá resposta às minhas dúvidas sobre a empresa	33,3%	18,2%
Não dá resposta às minhas dúvidas pessoais	33,3%	9,1%
Não me dá segurança pessoal	100,0%	9,1%
Não ajuda a situar-me na empresa	66,7%	9,1%

Fonte: Pesquisa de avaliação da comunicação interna na empresa, nov. 2004.
Nota: Questão de múltipla escolha. Valor superior a 100%.
Obs.: Não houve citação para os níveis igual e inferior em relação a dificuldade no relacionamento

Como se poderá observar, o registro mais significativo para a empresa ALFA, depois de "dificuldade de acesso", foi "dificuldade de entender melhor o ambiente da empresa" – o que confirma as observações que temos feito ao longo desse estudo e, especialmente no item 4.5, no que tange às "disfuncionalidades comportamentais" do corpo gerencial das organizações como forte barreira à comunicação interna.

5.6 A percepção e a linguagem na interação social dentro das organizações

Enfocaremos adiante que a percepção é uma variável inicial e predominante na geração de pequenos grupos, porque é através dela que as pessoas encontram os primeiros sinais que estimulam ou rejeitam o seu processo de filiação. A percepção, na perspectiva

de uma conversação subjetivada ou implícita do indivíduo consigo mesmo, estimula a experiência internalizada das conversas externas na relação com outros indivíduos, vez que estas mesmas significações são codificadas por entre os membros do grupo social, de tal modo, que os membros do grupo compartilham entre si e entendem seu significado. Dessa forma, a linguagem constrói uma série de símbolos que se revelam como experiência dos diversos indivíduos que se afiliam a este grupo, porque se entendem, enfim, se comunicam e se gratificam na medida em que compartilham dos mesmos significados. Nesta relação, linguagem e percepção se encontram suportados pela conduta do pensamento, enquanto expressão interior revelada pelas experiências do próprio indivíduo. O pensamento incorpora neste contexto, a internalização da experiência das conversas externas mantidas com outros indivíduos; uma conversação possível apenas por meio de códigos, que se revelam de forma simbólica, porque possuem as mesmas significações para todos os que compõem um grupo social.

A linguagem é, pois, uma resposta à percepção do ambiente pelo indivíduo e se torna, assim, importante ingrediente neste processo inicial de filiação, porque, segundo George Mead (1962), baseado na experiência de Wundt (1874, p.88), que defendia a existência de um "paralelismo entre o que ocorre no corpo e o que sucede nas próprias experiências" é através da linguagem que o indivíduo cria a pré-condição para a formação da consciência sobre as possibilidades da interação social com outros indivíduos. Há, nesta percepção, uma adaptação instintiva à atitude do outro, num jogo recíproco singular que leva os gestos a realizarem funções de estímulo para uma readaptação, provocando respostas nos outros. Inclusive, toda a teoria psicológica de Mead se inicia a partir da linguagem, na medida em que ele acredita, como nós também assim o entendemos, que o comportamento do indivíduo somente poderá ser interpretado enquanto um ato de linguagem:

> Queremos propor a linguagem não do ponto-de-vista apenas de significados internos a serem expressos, mas em seu contexto mais amplo da cooperação no grupo, que se dá por meio de sinais e gestos. (...) A linguagem é parte do comportamento social. (MEAD, 1962, p. 13, tradução nossa)

Assim como nós temos enfocado, o que desperta Mead em sua teoria psicológica é construir a integração do tema da socialização dos agentes, como ela se configura na ação comunicativa, dentro do contexto do comportamento do indivíduo em relação ao grupo que se filia dentro de uma organização, quando afirma que

> O ato social não é explicado considerando-o como estímulo mais resposta; ele deve ser considerado como um todo dinâmico – como algo em ocorrência –

> nenhuma parte do qual podendo ser considerada ou entendida de modo isolado – um processo orgânico complexo aplicado por cada estímulo e resposta individuais nele envolvidos. (MEAD, 1962, p. 13, tradução nossa)

Mas a linguagem por si só não é suficiente para gerar o ato social. Ela terá que vir enriquecida por "gestos" que se transformem em "símbolos significantes" que possam ser entendidos por outro indivíduo, como afirma Mead:

> Gestos tornam-se símbolos significantes quando provocam implicitamente no indivíduo que os realiza as mesmas respostas que provocam explicitamente – ou são supostos provocar – em outros indivíduos, aqueles a quem se destinam; e em todas as conversações de gestos no processo social, sejam externas (entre diferentes indivíduos) ou internas (entre dado indivíduo e ele mesmo), as consciências do indivíduo no conteúdo do fluxo de significados envolvidos dependem de sua assunção de atitude do outro em relação a seus próprios gestos. (MEAD, 1962, p. 47, tradução nossa)

A linguagem, para fazer parte do comportamento social, há que gerar um espelhamento de efeitos, isto é, um resultado mútuo, uma resposta igual, de modo que a comunicação mediada por "gestos" se transforme em comunicação mediada por "símbolos significantes". O ato social, em Mead, passa necessariamente por um processo de internalização de relacionamentos, através de uma linguagem comum ao grupo. Isto quer dizer que

> Os gestos significantes têm o mesmo significado para todos os membros de dada sociedade ou grupo social, ou seja, eles despertam as mesmas atitudes nos indivíduos que os realizam e nos indivíduos que estão respondendo a eles: de outro modo o indivíduo não poderia internalizá-los ou estar consciente deles e dos seus significados. (MEAD, 1962, p. 47, tradução nossa)

O estímulo da linguagem age tanto sobre quem fala como quem ouve. O "gesto significante" de que fala Mead produz um estímulo à ação não apenas em quem recebe o gesto (o receptor), mas, também, em quem produz o gesto (o emissor). Este fato é chamado por Mead de "conduta significativa" – que nos parece o eixo da interação social de qualquer grupo, e, de modo particular, dos pequenos grupos informais que integram as RSCI, dentro das organizações. O processo de interação social, em Mead, implica em ajustamentos de comunicação entre os vários atos dos diversos indivíduos, sendo que a essência do seu pensamento está focalizada no significado que se cria no processo de interação social, como ele próprio afirma:

> O significado é o desenvolvimento de algo objetivamente dado como uma relação entre certas fases do ato social; não é uma adição psíquica a tal ato e não é uma *idéia* como se concebe tradicionalmente. (MEAD, 1962, p. 76, tradução nossa)

Aidar Prado, analisando Mead, conclui que:

> Os objetos sociais são constituídos, portanto, em termos de significados durante o processo comunicativo, ou seja, na medida em que os atos sociais dos falantes e as respostas dos ouvintes vão se ajustando uns aos outros (...) Na base do significado há uma relação tríade entre gesto, resposta de ajuste e resultante do ato social iniciado pelo gesto. O universo do discurso é constituído por um grupo de falantes que co-participam de um processo social em que esses gestos e as respostas de ajuste são proferidos, criando os significados. (PRADO, 1996, p. 90)

Este processo tem, para Mead (1962), um grau de universalidade que ele denomina como "o outro generalizado" que outra coisa não é senão a unidade do "si-mesmo", denominado por Mead como *self,* que o grupo social dá ao indivíduo. É, pois, na forma do "outro generalizado" que "o processo social influencia o comportamento dos indivíduos nele envolvido" (MEAD, 1962, p. 155, tradução nossa), e complementa que é no pensamento abstrato que o indivíduo

> (...) assume a atitude do outro generalizado em relação a si próprio, sem referência a sua expressão a outros indivíduos e no pensamento concreto ele assume essa posição na medida em que ela é expressa nas atitudes dos outros indivíduos com quem ele está envolvido na dada situação ou ato. (MEAD,1962, p. 156, tradução nossa)

Para Mead (1962), as atitudes individuais dos diversos falantes (emissores) e ouvintes (receptores) resultam, assim, organizadas, constituindo um padrão social de comportamento. O "si-mesmo" é a inserção no mundo social, atuação e a constituição na personalidade de cada indivíduo, por meio dos atos de linguagem, desse funcionamento organizado do mundo social. Segundo Mead (1982, p. 312, tradução nossa) "é vestindo-se a si próprio no papel de um outro que o si-mesmo nasce, da experiência". O "outro generalizado" de que fala Mead é exatamente a unidade do "si-mesmo" que a comunidade organizada ou grupo social dá ao indivíduo. Assim, é na forma do "outro generalizado" que "o processo social influencia o comportamento dos indivíduos nele envolvidos" (MEAD, 1962, p. 156, tradução nossa). O "si-mesmo" é a atuação e a formação da personalidade de cada indivíduo dentro do grupo social, por meio dos seus atos de linguagem comunicativa. O modo com que as pessoas percebem o mundo torna-se, portanto, reflexo de um processo de interação e construção coletiva do que mesmo resultante da individualidade de cada um isoladamente, mas sem, contudo, abrir mão da sua individualidade.

Por outro lado, de acordo com Vygotsky (1985), todas as atividades cognitivas básicas do indivíduo ocorrem de acordo com sua história social e acabam se constituindo no produto do desenvolvimento hitórico-social de sua comunidade como observa Luria, (1976), quando analisa o pensamento de Vygostsky, neste particular. Portanto, as

habilidades cognitivas e as formas de estruturar o pensamento do indivíduo não são determinadas por fatores congênitos, mas o resultado das atividades praticadas de acordo com os hábitos sociais da cultura em que o individuo se desenvolveu desde criança. Conseqüentemente, a historia da sociedade na qual o individuo se desenvolve e a historia pessoal deste individuo são fatores cruciais que irão determinar a sua forma de pensar. Como vimos anteriormente, neste processo de desenvolvimento cognitivo, a linguagem desempenha um papel crucial na determinação de como o individuo pensa, uma vez que formas avançadas de pensamento são transmitidas a ele, desde criança, através de palavras, conceito reforçado por Muray Thomas (1993).

Para Vygotsky (1993), um claro entendimento das relações entre pensamento e lígua é necessário para que se entenda o processo de desenvolvimento intelectual. Linguagem não é apenas uma expressão do conhecimento adquirido pela criança. Existe uma inter-relação fundamental entre pensamento e linguagem, um proporcioanndo recursos ao outro. A linguagem tem um papel essencial na formação do pensamento e do caráter do indivíduo e, desta forma, poderemos admitir que é através da linguagem que ele interage socialmente com seus pares numa comunidade organizacional.

Um dos princípios básicos da teoria de Vygotsky é o conceito de "zona de desenvolvimento próximo", que ele a define como "a diferença entre a capacidade da criança de resolver problemas por si própria e a capacidade de resolvê-los com a ajuda de alguém". (1978, p 85). Em outras palavras, teríamos uma "zona de desenvolvimento autosuficiente" que abrangeria todas as funções e atividades que o indivíduo consegue desempenhar por seus próprios meios, sem ajuda externa (o que Mead caracterizava como o "si-mesmo"). "Zona de desenvolvimento próximo", por sua vez, abrange todas as funções e atividades que o indivíduo consegue desempenhar a partir da interação com alguém (o que Mead denominou de "o outro generalizado"), num processo de intervenção não-intrusivo, dentro de uma relação espontânea como se processa nos grupos informais das organizações, e, de resto, nas próprias RSCIs. A idéia, pois, de "zona de desenvolvimento próximo" torna-se de grande relevância quando se analisa o fenômeno da interação social, também numa comunidade organizacional. Este conceito desenvolvido por Vygotsky (1978), caracteriza o processo de aprendizagem humano como sendo essencialmente de natureza social e faz parte do desenvolvimento do intelecto dos indivíduos, desde criança, a partir da intelectualidade daqueles que os cercam. Esta é uma das razões da importância da interação social que as RSCIs promovem dentro de uma comunidade organizacional.

O entrelaçamento das necessidades gregárias do indivíduo com o seu dom da linguagem, portanto, explicam, em grande aparte, a forte presença das RSCIs dentro das organizações industriais, como um meio capaz de proporcionar a cada indivíduo um sentimento de pertença a uma comunidade social, já que a organização, na maioria das vezes, não consegue promover todas as condições necessárias para que ele se realize por inteiro e integradamente dentro dela. Por isso, recorrem à comunicação informal como uma alternativa para a sua interação social dentro da organização, se reúnem em pequenos grupos, enriquecendo, cada vez mais, os fluxos de informação que circulam dentro das RSCIs.

5.7 A formação de grupos dentro das organizações industriais

Já não se poderá mais desvincular o estudo do comportamento dos grupos do contexto da análise comportamental das organizações a que pertencem, porque eles exercem um grande poder dentro delas à medida que, formados por indivíduos, desenvolvem uma consciência sobre a organização, solidificam seus costumes e tradições, produzindo, em decorrência, o que Albuquerque e Puentes-Palacios (2004, p. 360) se referem como "mente grupal", isto é, "um sistema organizado de forças que tem vida própria e a capacidade de modelar a todos e a si". Por outro lado, as organizações não podem prescindir dos grupos, porque eles é que formam as bases para a construção da sua cultura e do seu desenvolvimento. A prova disso é que, mesmo em organizações semelhantes, o que as diferenciam uma das outras é o modo em que as normas grupais são construídas ao longo da sua convivência com a organização.

Entretanto, o tratamento e análise dos grupos dentro das organizações têm sido trabalhados por ângulos diferentes pelos estudiosos do comportamento organizacional. Moscovici, por exemplo, justifica, de modo bastante peculiar, a necessidade de os indivíduos se juntarem a grupos:

> (...) não temos critérios para avaliar a verdade ou o erro em matéria de opiniões políticas ou religiosas, valores e normas culturais, e símbolos em geral. Ante tais objetos, os indivíduos são presas das incertezas e não sabem que juízo preciso fazer sobre eles. No entanto, necessitam de um. A fim de reduzir essa incerteza uns se apoiam sobre o julgamento dos outros e formam uma norma comum que decide, de maneira arbitrária, o que é verdadeiro ou falso. Como resultado disso, a norma estabelecida em comum adquire força de lei para cada indivíduo. Os indivíduos se conformam a ela e já não vêem as coisas por meio dos seus próprios olhos, e sim, por meio dos olhos do grupo. (MOSCOVICI, 1985, p. 29)

Por outro lado, Albuquerque e Puente-Palácios (2004, p. 359) caracterizam um grupo "como serem pequenos, ou seja, as pessoas se conhecem entre si, existe uma relação face a face, compartilham objetivos e aceitam as normas construídas pelo próprio grupo".

A formação de grupos dentro das organizações poderá ser vista também pelo ângulo da percepção, onde um pequeno grupo pode ser analisado como sendo qualquer número de indivíduos interagindo face a face, onde cada membro recebe alguma impressão do outro, de modo que possa reagir, no momento ou mais tarde, em busca de uma afiliação. Como observa Allport (1978, p. 7) "o grupo que pertence o indivíduo constitui a base de suas percepções, ações e sentimentos".

Outros teóricos supõem que o núcleo essencial de atração para a formação de um pequeno grupo dentro da organização se encontra na variável "interação". É o caso de Albuquerque e Puente-Palácios (2004, p. 358) que, mesmo confessando as dificuldades para definirem um grupo, o fazem como sendo "um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo".

Incluiríamos também o fator motivação dentre as variáveis essenciais para a formação de grupos nas organizações, lastreado nas suposições de que um grupo somente fracassa quando não consegue ajudar os seus membros a satisfazer suas necessidades como indivíduo dentro da organização ou quando não gera oportunidades para que um certo número de pessoas se comunique entre si, com freqüência, durante algum tempo, e que estejam em número suficientemente pequeno, de modo que cada indivíduo possa se comunicar diretamente.

Estas considerações nos levam a acreditar, portanto, que os grupos dentro das organizações possuem algumas características básicas que inclusive justificam a sua própria formação, à medida que os indivíduos se sintam motivados para nele ingressar, percebam este grupo como uma unidade integrada de indivíduos que interagem entre si, compartilhando valores e crenças pessoais, concordem e discordem mediante várias formas de interação e aceitem as normas construídas pelo próprio grupo.

Este processo de socialização provoca nos indivíduos a interiorização de um conjunto de padrões culturais e de modelos de comportamento geradores de sentimentos e atitudes comuns que constituem um dos fatores mais preponderantes no desenvolvimento e caracterização da cultura de uma organização.

Num ambiente organizacional, contudo, há que se distinguir os grupos que são formados de modo a cumprir as metas estabelecidas pela organização daqueles constituídos de modo espontâneo, pela via da interação, da percepção, da motivação e da necessidade gregária dos indivíduos. Denominamos os primeiros de formais, enquanto os últimos, de grupos informais.

As metas estabelecidas pelas organizações e suas exigências técnicas geram a necessidade de que indivíduos se agrupem para poderem realizá-las. Como resultante desse processo, a grande maioria dos trabalhadores participará compulsoriamente de determinado grupo, quer seja pelo cargo que ocupa, quer mesmo, pelas tarefas técnicas que deverá executar para gerar resultados para a própria organização. Estes são os grupos formais de qualquer organização que se constituem por várias razões, dentre as mais significativas podem-se citar: razões de interação social, desejo de proximidade e necessidades de cumprir metas.

5.7.1 Os grupos informais

Como os indivíduos se reúnem freqüentemente, isso estimula a formação de relações interpessoais não vinculadas necessariamente aos interesses mais diretamente ligados à organização, mas aos apelos de socialização de cada indivíduo. Dessa maneira é que são formados os grupos informais, constituídos de modo natural e espontâneo, através daqueles que trabalham numa organização e buscam interação social com outros colegas que possuam valores, interesses, percepções e atitudes comuns. Esta interação, que se processa através dos grupos informais, gera também um sentimento de segurança entre os seus próprios membros, diante dos desafios profissionais que a organização lhes impõe, e, também, daqueles ligados à sua atitude diante das normas oficiais e/ou das normas prevalecentes que regem os comportamentos e as posturas na organização.

Se fôssemos nos ater a uma classificação dos pequenos grupos informais que surgem dentro das organizações, poderíamos identificá-los como grupos de interesse, formados por indivíduos que se juntam em torno de objetivos comuns, na maioria das vezes em contraposição aos interesses da organização; e grupos de amizade, formados por indivíduos que encontram traços comuns de personalidade, valores, crenças, idade ou mesmo traços étnicos. Estes grupos, de um modo geral, estendem suas atividades para fronteiras que vão além dos seus territórios de trabalho.

Os grupos de amizade buscam preencher as necessidades básicas de associação, enquanto os de interesse se formam em torno de alguma causa comum a ser defendida

dentro da organização. O processo de afiliação a sindicatos, por exemplo, constitui um dos fatores mais significativos na formação dos grupos de interesse. De um modo geral, os objetivos dos grupos de interesse nunca estão vinculados aos da organização, pelo contrário, são específicos de cada grupo e visam buscar respostas para os seus próprios interesses que nem sempre convergem com os da organização.

Há que se observar, entretanto, que se fossem documentados os padrões de afiliação dos empregados de uma mesma organização possivelmente poder-se-ia identificar uma significativa sobreposição de grupos informais, mas todos eles movidos por fatores ligados a interesses comuns e traços de valores e crenças também comuns. Estes grupos informais é que irão alimentar mais constantemente as RSICs dentro de uma organização, porque é de se notar que estas redes são construídas através da linguagem e de "gestos significantes", em torno da qual os grupos se interagem socialmente. Esta observação não exclui, todavia, a participação dos grupos formais dentro das RSICs. Apenas eles participam das RSCIs com menor intensidade do que os grupos informais, movidos, igualmente, pela necessidade gregária, de contextualização do ambiente em que trabalham e pela busca individual de construção de um sentimento de pertença a uma comunidade organizacional.

Cabe assinalar que não se pode também definir fronteiras muito claras entre um grupo formal e informal dentro da organização, até porque, de um modo geral, eles são formados pelos mesmos indivíduos. O que se pode determinar, entretanto, é o conteúdo da linguagem prevalecente e dos significados que predominam num e noutro momento de cada grupo. A linguagem prevalecente nos grupos informais se vincula à troca de conversas de interesses dos seus membros mais do que de interesses ligados à organização, como já analisamos no item 5.7 deste capítulo, mas, nem por isso, seus conteúdos deixam de incluir referências ao trabalho e à organização a que pertencem. Já nos grupos formais, predomina a linguagem mais técnica voltada para a resolução dos problemas a que se destinam resolver para poderem cumprir as metas e tarefas previamente determinadas pela organização.

A importância que se revela no estudo dos grupos dentro da organização vai muito além da classificação deles em formais ou informais. O que importa nessas análises prende-se muito mais às conseqüências e implicações do comportamento desses grupos na construção da cultura organizacional, na definição de padrões de relacionamento entre os indivíduos e ao seu nível de realização e gratificação pessoal dentro da organização. Como vimos, estes processos não se realizam sem o uso da linguagem, na busca por informação

e, por decorrência, sem a construção de redes sociais de comunicação entre os próprios indivíduos.

Por outro lado, não poderá passar despercebido nesta análise o poder de influência que o grupo exerce sobre o indivíduo. “Somos frutos de nossa personalidade, porém somos, ao mesmo tempo, resultado da interação dessa personalidade com o ambiente, com as outras pessoas, com os grupos aos quais pertencemos e valorizamos” como afirma Albuquerque e Puente-Palácios (2004 p. 359). Allport (1978, p. 7) reforça esta afirmação quando diz que “(...) o grupo determina o curso da vida do indivíduo”.

Estas considerações valorizam, sobremodo, a interação social indivíduo-grupo como subsídios para a construção do sentimento de pertença e a formação de “tribos” dentro das organizações.

CAPÍTULO 6

AS RSCIS E O SENTIMENTO DE PERTENÇA NAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

6.1 As RSCIs e a formação de tribos nas organizações industriais

A análise que realizamos até aqui, de como as RSCIs atuam dentro das organizações industriais, sugere que a força que move estas redes se concentra muito na disseminação, entre elas, de um conteúdo de informação trocado por entre os seus participantes rico de análises críticas e que, também, estimula o convívio social, o incentivo a um maior relacionamento, dentro de um movimento constante de resgate ao sentimento de pertença a uma comunidade em que se trabalha. Entretanto, as informações que circulam por entre estas redes desenvolvem um movimento de interação social tão forte que não apenas estimulam seus membros a mantê-las sob domínio do próprio grupo, mas também, constituem um arcabouço de defesa de seus próprios interesses perante a organização. O domínio da informação por entre os seus membros constitui um dos fatores preponderantes na formação de "tribos" dentro de uma organização industrial, cuja informação é guardada e não facilmente liberada para outros indivíduos que não pertençam a ela. Este movimento é reforçado pelo conceito que vimos, no capítulo 1, de "hiato estrutural", prevalecente entre os grupos informais. Pode-se até inferir que este comportamento de deter exclusividade sobre uma determinada informação estimule um certo sentimento de poder de uma tribo sobre as demais. Este comportamento, no entanto, não afeta a característica de não domínio que permeia cada tribo *de per si* quando se trata do relacionamento entre os seus membros, mas o difere quando se trata do relacionamento com outras tribos. Entretanto, esta informação tende a ser exportada para outra tribo através dos "nós de conexão" das RSCIs, também já analisados no capítulo 1 deste estudo. Estes *nós* expandem a informação e estimulam a interação social entre as várias RSCIs dentro das organizações, formando assim "tribos" que repetem um movimento semelhante das redes, mas numa dimensão maior, mais abrangente e com maior poder de influência e persuasão, integrando permanentemente a malha social da organização, configurada na metáfora da aranha organizacional que vimos no capítulo 3. Observa-se que as RSCIs se formam mais sob a égide da interação social entre os seus membros e a busca por informações que lhes assegurem segurança dentro das organizações, enquanto que as "tribos" já assumem uma postura de busca por maior poder de influência sobre a

organização em que atuam, mas sem perder as características essenciais da valorização dos seus membros como indivíduos. Aí reside a sua grande força agregativa.

Maffesoli reforça este conceito quando o descreve como fato gerador de uma "multidão de aldeias" que constrói seu espaço a partir do sentimento de pertença gerado pela necessidade de transferir informação, ou seja, pela comunicação.

> A proxemia remete, essencialmente, ao surgimento de "nós" que constituem a própria substância de toda socialidade. Continuando, gostaria de fazer notar que a constituição dos microgrupos, das tribos que pontuam a espacialidade, se faz a partir do sentimento de pertença, em função de uma ética específica e no quadro de uma rede de comunicação. (...) Ainda que seja apenas uma metáfora, podemos resumir estas três noções falando de uma 'multidão de aldeias' que se entrecruzam, se opõem, se entreajudam, ao mesmo tempo em que permanecem elas mesmas. (MAFFESOLI, 1998, p. 193-194)

Este movimento entre redes e "tribos" dentro de uma comunidade organizacional assume também a mesma característica dialética descrita pelo autor, porém, entendemos que o seu movimento espacial vai mais além, porque inclui, entre os fatores de agregação, uma intencionalidade de influência, persuasão e aumento de poder dos indivíduos sobre as organizações. Este movimento, contudo, não compromete sua dialética, nem as afastam da sua essência maior que é a interação social entre os seus membros. Suas rotas de percurso se expandem por entre as RSCIs e se encontram num território maior de convergência de valores, crenças e interesses, emprestando-lhes grande parte do conteúdo que serve de base para a construção da cultura da organização. A força da interação social que as "tribos" constroem dentro das organizações industriais é tão intensa que supera inclusive a tentação de se formar confrarias funcionais. À exceção das secretárias e dos motoristas, dificilmente se pode observar a formação de "tribos" baseadas na função em que seus membros exercem na organização porque os parâmetros de agregação estão mais ligados à interação social e ao sentimento de pertencimento dos seus integrantes.

As RSCIs exercem sobre o público interno das organizações o mesmo fascínio que o "Senhor das falas" o faz nas comunidades primitivas. "Falando" sempre o que os membros da tribo querem ouvir, tornam-se facilmente seduzidos por ele, por um processo de identificação dentro de um mesmo contexto, e, por isso mesmo, não o contestam, pelo contrário, aderem por fidelidade e admiração, da mesma forma que aderem aos conteúdos das RSCIs porque ambos os processos se realizam sem que haja uma exigência de qualquer relação de domínio.

Quando surgem os conflitos de idéias ou de comportamento entre os seus, a práxis do "Senhor das falas" (nas tribos primitivas*)* ou das RSCIs (nas comunidades

organizacionais), se realiza em sua maior identificação, do modo que é descrito por Everardo Rocha:

> Nas disputas que, porventura, existam na vida social da tribo, espera-se do chefe que as resolva. Mas esta tarefa não é fácil. Ele não pode arbitrar, tomando partido, não ordena porque não tem poder para isso, e não pode falhar porque perderá prestígio. No entanto, é imperioso que restaure a concórdia, restabeleça a paz, acalme os ânimos. Para isso, dispõe apenas do prestígio que a tribo lhe outorga. Esse prestígio, porém, não significa poder de mando sobre as partes em litígio. Para executar a função fundamental de pacificador, o chefe só pode falar. Será apenas pelo uso incessante da palavra que deverá obter o sucesso na empreitada de apaziguar interesses, reduzir opostos. Ele deve lembrar os ancestrais, a felicidade da tribo, a tradição da boa convivência, a paz do entendimento. Na realidade, a exortação do chefe é pautada pelo intuito único de persuadir as partes ao entendimento. (1995, p. 187)

De igual modo, dentro das RSCIs seus integrantes buscam estimular o poder de convencimento a partir de argumentos que possam criar vantagens de uma idéia sobre a outra, mas com uma sutileza tal que não deixe transparecer aos seus próprios integrantes qualquer suspeita de indução, imposição ou domínio, mas, ao contrário, que o processo de escolha de uma ou outra alternativa possa parecer a todos que fora fruto exclusivo dos seus próprios desejos e expectativas.

Há, também, uma coerência de conteúdo da "fala" e os princípios e valores dos membros das RSCIs, de modo a guardar credibilidade dentro da teia informal de comunicação. A prova é que dentro da própria teia as tribos se organizam. E mais, ganham identidade diferenciada frente a temas diferenciados. Daí a sua diversidade, tanto na ramificação dentro da organização como na sua característica de transitoriedade, de construção e reconstrução com tamanha velocidade. Neste processo, as tribos organizacionais delimitam seus territórios de afirmação de valores, hábitos e rituais.

A "tribo" ensina Clastres, "mantém a chefia e o poder na disjunção porque ela não quer que o chefe se torne seu detentor".(1982, p. 119) Esta afirmação traz questões importantes sobre o relacionamento da organização com a comunicação informal. Se o poder não é espaço separado da organização é porque permanece indiviso. As RSCIs são montadas "fora" do poder da organização, exatamente para separar-se dele e construir o seu próprio espaço, não dando lugar para dominantes nem dominados, negando a divisão. "Dentro" das RSCIs todos participam com valores iguais. Ninguém é, de outro, mais nem menos. "O discurso da tribo proclama a igualdade, proibindo o desejo do poder". (CLASTRES, 1982, p. 121)

Nota-se uma inversão de significado no conteúdo da comunicação oficial se comparado ao significado da comunicação informal: o discurso da comunicação informal é o instrumento da "tribo" e é através dele que ela constrói o seu próprio poder de coesão.

Daí a razão essencial de as RSCIs não fazerem circular dentro delas ordens, comunicados, decisões ou mesmo instrução de procedimentos, até porque ninguém tampouco iria obedecê-las. Elas são o emissor, mas na direção da tribo, "de um discurso do poder que, aí sim, a tribo, e apenas ela, pode possuir e exercer". (ROCHA, 1995, p. 186)

As RSCIs tornam-se, assim, a modalidade informal de comunicação para todos da "tribo". É-lhe dado o direito da fala porque circula dentro dela o talento da sedução. Com isso, acalenta os conflitos, alimenta a auto-estima da "tribo", mantém elevado o orgulho de pertencer a ela mais do que à organização que não é, neste contexto, reconhecida como o seu território de domínio, e induz a todos se manterem unidos, independentemente dos estímulos que venham ou não da organização.

A semelhança entre o papel do "Senhor das falas" para as tribos primitivas e as RSCIs dentro das organizações pode muito bem explicar a relevância da comunicação informal dentro das organizações como catalisadora das várias tribos que nelas existem.

Nossas observações são reforçadas por Maffesoli quando afirma que

> É essa inversão, essa transfiguração, que favorece os diversos apegos, ao território, aos objetivos, às relações próximas e vicinais, às diversas aldeias ou tribos das quais somos membros formais de um motivo, em todos os domínios. É isso mesmo que engendra a religiosidade, o simbolismo de que é forjada a vida social, e que faz com que esta não mais obedeça às injustições racionalistas com predominância político-econômica". (1986, p. 129)

As "tribos" organizacionais se formam possivelmente em torno de alguns objetivos que se entrelaçam entre a vontade de participar de algo em comum, de se relacionar com iguais e, poder marcar, de alguma forma, a sua posição como participante na vida da organização, que quanto mais se torna complexa, mais isola o indivíduo e o faz sentir-se solitário. No momento em que as RSCIs surgem com sua forma característica de incentivar a relação mais do que a individualização, elas vão ao encontro dos desejos e expectativas dos indivíduos que querem se relacionar livremente e sem imposições de quaisquer tipo, até porque, seus membros, da mesma forma que nas tribos primitivas, não aceitam consciente ou inconscientemente qualquer forma de domínio, do qual quer se libertar já que é vítima dele fora da "tribo", tanto na organização como na própria sociedade. Participar de uma "tribo" organizacional tem muito a ver com libertar-se do domínio familiar e das estruturas hierarquizadas das organizações, das normas e leis sociais, e de tudo o mais que signifique tolher o direito de ir e vir dos indivíduos.

6.2 As RSCIs e o sentimento de pertença nas organizações industriais

Como vimos anteriormente, o comprometimento com as organizações se estabelece na construção de vínculos de reciprocidade entre ela e o empregado. Já a pertença é um sentimento. Por isso mesmo, são sensações diferentes que induzem os indivíduos a terem também posturas e comportamentos diferentes diante do espaço em que atuam dentro das organizações. As mais modernas linhas de pensamento que tratam do comprometimento com a organização, analisadas neste estudo pareceu-nos insuficientes para garantir uma adesão mais integral do empregado com a organização, porque todas elas dependem de uma variável de reciprocidade entre sujeitos que detêm interesses nem sempre concordantes.

Para que surja o sentimento de pertencimento a uma organização torna-se necessário que os indivíduos se sintam pertencentes a ela e, ao mesmo tempo, assumam que esse tal lugar lhes pertence, e que assim, possam acreditar que lhes é possível participar dela e, mais do que tudo, que vale à pena interferir na sua rotina e nos seus destinos. Já o ato de comprometer-se inclui o sentido de "obrigar-se por compromisso". Como define Siqueira e Gomide (2004, p. 313), "um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes".

O sentimento de pertença, diferentemente do sentir-se comprometido, é o resultado do compartilhamento de um lugar simbólico representado aqui por uma memória comum, isto é, a construção mais ou menos coerente de imagens e lembranças que se interagem num mesmo território através da linguagem trocada, da informação que traz em si um conteúdo de interesse comum, para o qual convergem vários indivíduos com perfis de expectativas e valores semelhantes e se sentem pertencidos a esta comunidade, à medida que convivem num mesmo espaço, em busca da sua realização profissional e da sua sustentação financeira, mas que procuram também, nesta relação, com os outros e com a organização a que estão filiados, por contrato, uma significação maior: a de sentirem-se "indivíduos" dentro da comunidade organizacional. Somente quando os interesses e as expectativas dos indivíduos convergem ou são respeitados pela organização é que se poderá observar a fusão do sentimento de pertença com o comprometimento com a organização. Julio Ribeiro relata, com muita clareza, o estado de convergência entre estes dois sentimentos numa experiência vivida com a Estação 1ª. da Mangueira:

> Pense no nome do maior executivo, no mais competente que você conheça. Proponha-lhe o seguinte projeto: suba ate o morro da Mangueira e procure arregimentar 10.000 voluntários. Monte, com a colaboração deles, o projeto de um show monumental que envolva a contratação de dezenas de técnicos, estilistas e coreógrafos. Cada pessoa do grupo terá de comprar uma fantasia que custará três meses de salário para usá-la numa única noite. Todas terão de comparecer duas vezes por semana à quadra da escola para ensaiar. Tudo isso sem ganhar nada. Terão de levantar 1 milhão de dólares para pagar as despesas, locomover-se por conta própria para o local do desfile, chegar pontualmente, obedecer cegamente às ordens dos fiscais e, se a escola não ganhar, chorar. (Exame, 28.05.2003, p.102)

Retomando a Teoria dos *holons* de Koestler, que este estudo tem assumido como uma metáfora adequada para melhor interpretar as relações sociais dentro de uma organização, torna-se importante perceber que o revigoramento das partes, proposto como uma interface do todo, de modo a estimular o sentimento de pertença dentro de uma organização industrial, não significa querer colocá-las em posição oposta, em espaços dicotômicos. Na verdade, como processos indissociáveis, coexistem e propõem, não uma homogeneização de modos de comportar-se dos indivíduos perante a organização, mas a redefinição de vários comportamentos alinhados dentro de uma mesma comunidade organizacional. Por este motivo, este trabalho propõe uma reinvenção das interações sociais dentro das organizações industriais, através de uma comunicação mais integrada dentro dela, de modo que possa coexistir harmonicamente um entrelaçamento de comportamentos diversificados, promovendo novas formas de sociabilidade, mas de forma harmônica, não conflitantes nem discriminadas. Entendemos que este alinhamento poderá ser realizado através dos significados contidos num processo de comunicação mais integrado, na medida em que seus receptores (as partes) se sintam participantes da construção de um mesmo composto midiática (do todo). Esse composto terá necessariamente que dispor sobre as necessidades de os indivíduos estarem conectados a sistemas de informação que sejam capazes de reconstruir as interações sociais e reorganizar os seus espaços dentro das organizações. Essas interações acontecem através da possibilidade de compartilhamento do fluxo cultural promovido pelo composto

midiático, através do repertório de imagens, símbolos e informação distribuídas pelos seus canais internos formais e informais.

Dados revelados na pesquisa sobre comunicação interna que desenvolvemos junto a empresas industriais, no que toca aos meios de comunicação mais utilizados para temas de grande significado para a vida dos empregados, como, assuntos sindicais, por exemplo, indicam claramente que quando os meios de comunicação oficiais não cobrem suficientemente estes temas a recorrência prevalecente se remete ou para os próprios colegas de trabalho (53,8% na empresa ALFA e 43,3% na empresa BETA), ou então, para o jornal do sindicato (o mais citado no item *outros*, em ambas as empresas), como demonstra a tabela 6.2.1.

Tabela 6.2.1 – Meios de comunicação da empresa usados em assuntos sindicais

Meios de	**Assuntos sindicais**	
Comunicação	**ALFA**	**BETA**
Memorandos	12,8%	9,5%
Quadros de aviso	28,2%	7,9%
Jornal da empresa	23,1%	33,3%
Colegas de trabalho	53,8%	43,3%
Chefia	20,5%	11,1%
Reunião formal	17,9%	1,6%
Rede/ Internet	28,2%	11,1%
Outros	28,2%	39,7%

Fonte: Pesquisa sobre comunicação interna –, novembro 2004
Nota: Questão de múltipla escolha. Valor superior a 100%.

Quando as fontes oficiais respondem à necessidade pela informação os empregados recorrem a elas com maior freqüência, como está demonstrado na tabela 6.2.2.

Tabela 6.2..2 – Meios de comunicação da empresa usados para:
promoções de terceiros,demissões e/ou admissões

Meios de	**Promoções de terceiros**		**Demissões e/ou Admissões**	
Comunicação	**ALFA**	**BETA**	**ALFA**	**BETA**
Memorandos	2,6%	6,3%	0,0%	3,2%
Quadros de aviso	7,7%	15,9%	0,0%	9,5%
Jornal da empresa	30,8%	52,4%	38,5%	52,4%
Colegas de trabalho	33,3%	27,0%	33,3%	41,3%
Chefia	23,1%	19,0%	41,0%	31,7%
Reunião formal	0,0%	1,6%	10,3%	7,9%
Rede/ Internet	38,5%	23,8%	46,2%	27,0%
Outros	5,1%	0,0%	5,1%	1,6%

Fonte: Pesquisa sobre comunicação interna – GPM-UFBA, nov. 2004
Nota: Questão de múltipla escolha. Valor superior a 100%.

Para os assuntos ligados, por exemplo, a promoção de terceiros, os meios mais utilizados pelos empregados, por ordem de importância, na empresa ALFA são: Internet (38.5%), colegas de trabalho (33,3%) e jornal da empresa (30,8%). Na empresa BETA, esta ordem prende-se a: jornal da empresa (52,4%), colegas de trabalho (27%) e internet (23,8%). Já para os assuntos ligados a demissões e admissões os meios mais utilizados pelos empregados, por ordem de importância, na empresa ALFA são: Internet (66.7%), chefia (33,3%), e jornal da empresa (25,6%). Na empresa BETA, esta ordem privilegia prioritariamente o jornal da empresa (52,4%), colegas de trabalho (41,3%) e chefia (31,7%). Vale observar, nesta análise, que, a despeito da presença significativa da mídia oficial como fonte daquelas informações, a fonte "colega de trabalho" se inclui entre as três mais importantes dentro das empresas pesquisadas. Estes resultados também reforçam a importância da comunicação informal dentro das organizações industriais, também em conteúdos ligados estritamente às relações legais entre a empresa e o empregado.

Não há como negar, portanto, que são as mídias e os relacionamentos sociais que fornecerão o conhecimento a ser partilhado por entre a comunidade organizacional, através do seu discurso, se lhe for garantida presença nas relações mais cotidianas da organização. Caberá, portanto, à comunicação empresarial formal promover esse alinhamento de que nos referimos, uma vez que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam e colocam os indivíduos frente a uma multiplicidade cambiante de identidades possíveis. Por conta disso, a comunicação empresarial formal se mostra importante agente para promover uma nova significação social na vida dos indivíduos, fora ou dentro de uma organização industrial. Para Giddens (1997), as mídias são algumas das novas instituições da modernidade que geram novos mecanismos de identidade ao promover o compartilhamento do conhecimento comum, e, portanto, tornando-se o reflexo de nossa identidade cultural na atualidade. Se aceitarmos que a informação interfere na construção ou reconstrução da identidade dos indivíduos é porque, de fato, os indivíduos se sentem, de alguma forma, pertencidos ao mesmo espaço onde este fenômeno midiático acontece, ainda que esse espaço somente se concretize através da tecnologia da informação e dos relacionamentos sociais. Deste modo, pode-se afirmar que tanto as mídias como os relacionamentos sociais geram nos indivíduos um sentimento de pertencimento a uma comunidade organizacional. Neste contexto, as RSCIs produzem efeitos de grande significação para os relacionamentos dentro desta comunidade porque atende aos dois conceitos num mesmo ato integrativo.

Por outro lado, o sentido do pertencimento somente se estabelece na medida em que seja entendido que para haver comunicação torna-se necessário que os interlocutores tenham uma memória comum, participem de uma mesma identidade cultural, já que a comunicação se manifesta nos significados que circulam na comunidade. Por conta disso, cabe à comunicação empresarial formal promover a integração da comunidade organizacional, quer seja pela via da tecnologia, quer seja pela via da promoção dos relacionamentos sociais, de modo que possa eliminar os espaços criados pelos boatos, fofocas, rumores e comentários.

O sentido de pertencimento, portanto, é fruto do compartilhamento de um lugar simbólico traduzido por esta memória comum de que nos referimos – um conjunto mais ou menos coerente de imagens, significados e lembranças.

Mais do que um resultado do compartilhamento deste conhecimento comum, o pertencimento é uma resposta ao processo de interação social que o indivíduo busca encontrar dentro de uma comunidade organizacional. Os meios de comunicação deverão ser da natureza dessa *societas*, isto é, "um grupo de personalidades individuais que de modo voluntário (por um contrato) se juntam para formar um grupo por meio de leis fixas e iguais para todos".(DaMATTA, 1997, p. 224) e devem atuar como fator de coesão social.

O sentimento de pertença a uma comunidade opera até mesmo como uma espécie de antídoto à crescente massificação, desindivualização, desagregação e alienação que tem caracterizado a sociedade moderna. A família, a comunidade, as "tribos" têm sido reivindicados como lugares fundamentais de formação do sujeito. Dessa forma, a ênfase não está no espaço em que se encontram, mas nas relações que constroem, através das redes sociais que se formam, não só pela proximidade do convívio, mas também pelo compartilhamento de valores, crenças e atitudes que fortalecem os "nós" que amarram todo o conteúdo desta socialidade forjada nos pequenos grupos informais que permeiam a teia da comunicação informal em toda a comunidade organizacional. Como vimos, estes "nós" de socialidade é que dão significado às "tribos" no processo de ocupação de espaços nas organizações, movidas pelo sentimento de pertença, constantemente alimentadas por um conteúdo de informações que circulam entre elas. Esta teia de comunicação atua como catalisadora da coesão social na medida em que quebram as barreiras naturais de isolacionismo que cada indivíduo carrega dentro de si e estimula a sua luta incessante por libertar-se daquilo que Maffesoli chama "de pulsão primária dos indivíduos que os move em busca pelo espaço comunitário".(MAFFESOLI, 1995, p.75) e que Ricoeur (1976) analisa como "solidão fundamental", isto é, a condição do sujeito em relação a sua

experiência individual vivida e o desejo de expressar-se nos espaços de convivência. Assim, a informação que circula por entre as "tribos" organizacionais atua como um resgate de um sentimento que sempre esteve presente nas sociedades primitivas e que agora é reafirmado através da linguagem que motiva a interação social por entre os pequenos grupos informais dentro das organizações industriais. As RSCIs, estimulam a pulsão gregária inerente a qualquer grupo e motiva o sentimento de pertença característico de todo o convívio social. Como vimos, Maffesoli sustenta esta análise quando afirma que

> (...) gostaria de fazer notar que a constituição dos microgrupos, das tribos que pontuam a espacialidade se faz a partir do sentimento de pertença, em função de uma ética específica e no quadro de uma rede de comunicação. Estas poderiam ser as palavras-chave de nossa análise." (MAFFESOLI, 1998, p. 193)

Estas "palavras-chave" que Maffesoli se refere sintetizam todo o encadeamento das variáveis que este estudo trabalha para sustentar a hipótese da importância do sistema informal de comunicação dentro de uma organização industrial, mantido e alimentado pelos empregados, que de modo espontâneo se agregam em redes sociais, formando verdadeiras "tribos", em proteção dos seus valores, crenças e interesses pessoais, portanto, dentro, também, de "uma ética específica".

A análise que desenvolvemos até aqui tem revelado que na comunicação informal predomina o universo relacional construído dentro de uma teia holística, onde o indivíduo e a individualidade parecem ser os focos centrais de preocupação, tanto quanto as relações dos homens entre si. Desta forma, as RSCIs constroem sua teia para valorizar muito mais a relação, o convívio, o pertencer ao grupo, resgatando o direito da individualização de cada empregado dentro da comunidade organizacional. De igual forma, suas manifestações enaltecem a relação igualitária entre seus integrantes. Tanto assim o é, que as RSCIs não mantêm uma estrutura de posições fixas nem delimitadas, pelo contrário, elas são maleáveis, flexíveis e configuram suas formas de acordo com o tema e o interesse momentâneo dos seus vários integrantes.

Na maioria dos ajustes que as organizações industriais operam, através dos meios usados pela comunicação formal, para obter o comprometimento dos seus empregados, está inserida a preocupação de tratá-los apenas como "pessoa". As RSCIs, ao contrário, os trata como "indivíduo". A comunicação oficial, de um modo geral, não segmenta seus conteúdos de acordo com os variados interesses que predominam por entre os indivíduos que constituem a comunidade organizacional. Trata a todos por igual sem considerar as distinções de interesses, suas diferentes personalidades e expectativas individuais. Na comunicação formal não existe a preocupação deliberada de tratar a sua comunidade

organizacional dentro de uma noção de *societas*, pelo contrário, seu conteúdo é imposto de cima para baixo, em forma de feixe gerado por uma fonte única, a oficial, interessada em difundir apenas informações dentro de significados estereotipados e que estejam em consonância com os interesses e valores das lideranças que dominam a organização. Isto porque interessa à hierarquia organizacional estimular um sistema de pessoas, onde todos se conheçam, todos se respeitem, mas nunca possam ultrapassar os seus limites, isto é, todos tenham a dimensão clara dos seus direitos e deveres e permaneçam constantemente satisfeitos com eles.

Roberto DaMatta (1997. p. 222) sintetiza a questão levantando o seguinte ponto crucial: "(...)embora toda a sociedade humana seja constituída de indivíduos empiricamente (ou naturalmente) dados, nem toda a sociedade tomou esse fato como *ponto central* de sua elaboração ideológica", e complementa:

> A idéia de indivíduo recebeu duas elaborações distintas. Numa delas dando-se ênfase ao *eu individual*, repositório de sentimentos, emoções, liberdade, espaço interno, capaz, portanto, de pretender a *liberdade* e a *igualdade*, sendo a solidão e o amor dois de seus traços básicos, e o poder de optar e escolher, um dos seus direitos mais fundamentais. (...) Outra vertente, a da complementaridade de cada um para formar uma totalidade que só pode ser constituída quando se tem todas as partes. Em vez de termos a sociedade contida no indivíduo, temos o oposto: o indivíduo contido e imerso na sociedade. É essa vertente que corresponde à noção de *pessoa*. (DaMATTA, 1997, p. 222)

A miopia da comunicação formal situa-se, portanto, como já afirmamos anteriormente, assumindo que o indivíduo deva estar inteiramente submisso às normas, aos valores e aos interesses da organização, para a qual se filiou voluntariamente por contrato, e, assim, que se comportem como "pessoas" dentro da comunidade organizacional e não como "indivíduos", livres, iguais a todos os outros, com direitos que sejam assumidos como seus direitos fundamentais (e que nem sempre as organizações lhes conferem), que sejam dotados de emoções e consciência individuais, que seus relacionamentos e suas alianças individuais sejam construídos por sua livre escolha. Como acentua DaMatta (1997, p. 228), "claro está que num sistema formado por uma rede de relações sociais imperativas, em que dominam o espaço social e a pessoa, o indivíduo é o bruxo."

As RSCIS, ao contrário, estimulam as relações essenciais e complementares do universo social dentro das organizações, desde que os significados que circulem dentro delas são construídos pelos seus próprios integrantes, num ritual dialético em que o interesse coletivo predomina sobre o individual sem perda das características de individualidade dos seus próprios membros. Estes são ingredientes preciosos na construção do sentimento de pertencimento dentro das organizações industriais. Neste contexto, as RSCIs desempenham o papel de importante fonte catalisadora, na medida em que nutrem o

sentimento de pertença nos indivíduos que delas participam, ao mesmo tempo em que os protegem da pasteurização social que a comunicação formal tenta impor a todos os empregados na intenção de obter o seu comprometimento com a organização.

CAPÍTULO 7

CONSTRUINDO UMA COMUNICAÇÃO MAIS INTEGRADA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

7.1 Adequação do ambiente interno

O ponto de partida para que se possa integrar as várias RSCIs dentro da teia de comunicação da organização está na compreensão de que essa integração dependerá fundamentalmente do nível de "incongruência" existente entre os seus "valores declarados" pela organização e os "valores arraigados", percebidos pelos seus empregados, dentro de uma comunidade organizacional. Quanto maior a convergência entre o que a empresa declara e pratica, maior harmonia poder-se-á obter entre a comunicação formal e a informal.

Como já vimos, são os indivíduos que constroem a comunicação dentro das organizações, conduzem as mensagens, fazem com que elas circulem, interpretam-nas, dando seus significados próprios, a partir de um processo de decodificação que lhes sejam convenientes e que reflitam suas crenças e percepções que tenham deles próprios e que possam interagir com o que esperam da organização. Assim sendo, as organizações terão que desenvolver um ambiente propício na sua comunidade, de modo a construir uma relação de comprometimento dos indivíduos com elas. Mas vimos também que isto somente não basta. Torna-se necessário que a organização esteja alinhada aos valores dos indivíduos de modo a facilitar o processo que seja capaz de despertar neles um sentimento de pertença, para que possam se sentir parte da organização e assumirem uma convicção de que terão condições para participar e interferir nos seus destinos.

O processo de comprometimento do indivíduo com a organização é construído, em grande parte, pela via da reciprocidade na sua relação com a empresa. Já o sentimento de pertença à organização aflora num espectro mais abrangente porque dependerá, não só da atitude da empresa para com o indivíduo, mas, sobretudo, do nível de interação social entre ele e os seus pares, além da compatibilização necessária com a herança de valores, crenças e experiências anteriores que ele traz consigo para dentro da organização, na expectativa de encontrar abrigo social e compensação afetiva, do modo que já analisamos no capítulo 5. Para tanto, pesquisar é preciso. Torna-se de importância basilar saber o que os indivíduos pensam da organização, como suas

relações são construídas dentro dela, qual o grau de confiança que existe nestas relações, em quais relações eles mais confiam e por quê. Há que se ter nesse processo a preocupação deliberada em explorar os meandros psíquicos em que são mantidas as relações do empregado dentro da empresa e com a própria empresa, sob pena de se apurar somente a sua parte visível, formal, imposta pelo poder da hierarquia e, portanto, destituída dos conteúdos necessários para servir de base na construção de uma relação mais integral, mais confiável, estimuladora do sentimento de pertença e, por decorrência, também, de segurança, que as pessoas buscam dentro de uma organização, quando constroem suas alianças sociais. Uma pesquisa elaborada com este enfoque irá identificar os pontos da "sombra" organizacional (ou "incongruências") que deverão ser tratados, de modo a minimizar os conflitos existentes entre os "valores declarados" pela organização (seu *self* ideal) e os "valores arraigados" prevalecentes (o *self* percebido), como também, as "disfuncionalidades comportamentais" do seu corpo gerencial que, como já vimos, inibem o comprometimento do empregado com a organização e corroem o seu sentimento de pertença, criando enormes barreiras à sua comunicação interna. Pode-se também retirar dessas pesquisas subsídios capazes de compor os traços patológicos da personalidade da organização, dentro do método que adotamos no capítulo 4 para analisar as personalidades das empresas que pesquisamos e que, agora, comporão o conteúdo de sugestões de um modelo para a construção de uma comunicação mais integrada dentro das organizações industriais. Dessa forma, o modelo se propõe a gerar subsídios que possam apoiar os gestores da comunicação interna na busca de um alinhamento comportamental da empresa em consonância com a identidade que ela queira construir junto aos seus *stakeholders* e, de modo particular, junto aos seus próprios empregados.

Todo o processo se inicia a partir de uma pesquisa com seus empregados e gerentes, separadamente (vide questionários nos anexos A e B), de modo a identificar as "sombras" organizacionais não trabalhadas e as "disfuncionalidades comportamentais" mais predominantes do seu corpo gerencial que servirão de sinais para uma melhor caracterização dos traços patológicos da personalidade da organização. Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar as "sombras" não trabalhadas dentro da organização e indicará o nível de "incongruência" existente entre o *self* ideal da empresa (a missão e os valores definidos por ela) e o seu *self* percebido (a percepção dos empregados sobre estes mesmos temas), do modo como analisamos no capítulo 4. Ademais, a partir das informações obtidas nesta pesquisa pode-se avaliar o grau de confiabilidade e

credibilidade nos vários tipos de relacionamentos que os empregados desenvolvem com a chefia, com os seus próprios colegas e o grau de facilidade/dificuldade destes relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos dentro da organização.

Outra pesquisa deverá ser aplicada (vide questionário no anexo C), desta feita, sobre a comunicação interna da organização, propriamente dita, em que são avaliados os meios mais usados, os de maior eficiência e aqueles de maior credibilidade, incluindo-se aí os meios informais, para que se possa subsidiar a construção de um plano de comunicação mais integrada.

Estas informações servirão para avaliar os pontos críticos da organização onde os empregados julguem necessitarem de melhorias, tais como, as relações interpessoais, a comunicação, o grau de confiabilidade com os seus vários níveis hierárquicos e com os próprios colegas, em particular. Torna-se necessário incluir, nesta mesma pesquisa, a avaliação da eficiência dos veículos utilizados pela organização na sua estratégia de comunicação interna, tanto quanto, a freqüência com que são consultados. A pesquisa de clima organizacional poderá vir a se constituir numa fonte adicional de consulta, caso a empresa já tenha implantado uma sistemática confiável, mas não tão imprescindível quanto as primeiras pesquisas sugeridas.

Os instrumentos e análises que aplicamos para este estudo vão ilustrados na figura 7.1, a seguir:

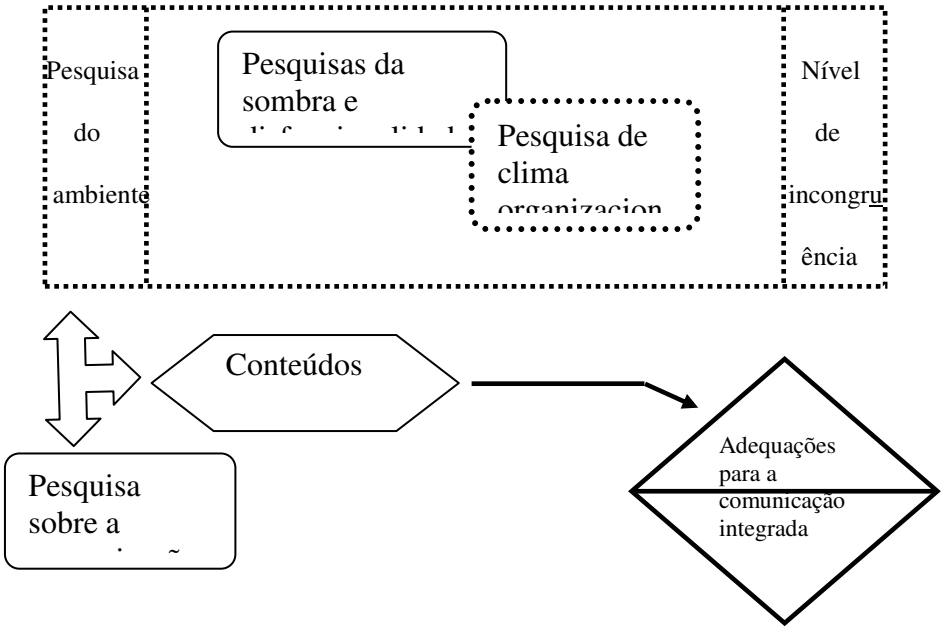


Figura 7.1 – Fluxo para a avaliação e adequação do ambiente interno da empresa

As pesquisas que ajudam a identificar os sinais mais relevantes das "sombras organizacionais" e das "disfuncionalidades comportamentais" do corpo gerencial deverão ser cotejadas com a pesquisa sobre a comunicação interna que trará as informações necessárias para que se possa avaliar o nível de eficácia dos vários veículos que a organização esteja usando. Assim procedendo, as "incongruências" que por ventura existam dentro da empresa entre o seu *self* ideal e o seu *self* percebido poderão determinar quais conteúdos e posturas gerenciais seriam mais adequados para a correção destas "incongruências" (ou "sombras" organizacionais). Feito isso, restaria desenhar o plano de comunicação para que se possa alcançar maior eficiência na reversão das expectativas do público-alvo, como também, para que se possa gerar significados coerentes com estas mesmas expectativas, construindo, junto aos seus empregados, um sentimento de pertença necessário para consolidar o que Gouldner (1960) denominou de "norma de reciprocidade". Dessa maneira, entendemos ser possível a redução da intensidade de rumores e comentários gerados pelas RSCIs, dentro da organização, pela predominância de significados alinhados entre a versão oficial e a dos próprios empregados.

Vimos, contudo, no capítulo 4, item 4.5, que para diluir as barreiras à comunicação geradas pelas "sombras" e pela "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial, não bastaria apenas a montagem de um composto de comunicação restrito a um leque de veículos suficientemente abrangente, de modo a atingir todo os empregados, nem o uso pura e simples de ações de envolvimento deles na elaboração de artigos, participação em comitês de editoria, ou coisa que o valha. A análise das pesquisas sobre aquele item prova tratar-se de ações incompletas, porque incapazes de transferir aos seus participantes uma identificação de significados capaz de gerar um comprometimento com os conteúdos gerados, a ponto de julgá-los plenamente satisfeitos e conseguir, com isso, a adesão às informações veiculadas. Isto porque, mesmo sendo chamados a participar para algum tipo de ação dentro do sistema de comunicação interna, os seus conteúdos carecem de significados que possam traduzir as suas diversas expectativas enquanto "indivíduos", dado que as organizações, de um modo geral, e a sua comunicação interna, em particular, tratam a todos, indistintamente, como "pessoas", sem ater-se para as demandas individuais dos seus membros, como já analisamos no capítulo anterior. Dessa forma, a comunicação oficial não consegue gerar significados capazes de os despertar para um sentimento de pertença à organização, quando muito, apenas de comprometimento com ela. Portanto, um sistema de

comunicação interna, para conseguir maior eficiência, não poderá deixar de incluir ações que busquem uma adequação do comportamento dos líderes da organização, sejam quais forem os seus níveis hierárquicos, aos valores declarados pela organização. Isto porque eles são também os maiores influenciadores para a construção de padrões de comportamento que poderão reduzir ou ampliar as "incongruências" dentro de uma comunidade organizacional.

A proposta de um modelo de comunicação mais integrada deverá conter o atendimento mais pleno do aspecto comportamental e cognitivo do seu público-alvo, relegado, nas mais das vezes, a segundo plano, pelos planejamentos ortodoxos de comunicação interna.

7.2 Etapas para a construção de uma comunicação mais integrada

Entendemos que não bastariam apenas boas intenções da alta direção em proporcionar um clima de maior abertura e transparência na organização para assegurar o equilíbrio dinâmico entre o todo e as partes do *holon* organizacional e, desse modo, motivar os membros da sua comunidade à geração de um sentimento de pertença. Há que se planejar a construção desse clima, caso assim seja o desejo explícito e assumido pelo topo da organização. Para isso, propomos um processo a ser implantado de forma harmônica e sustentável como segue delineado na figura 7.2, a seguir:

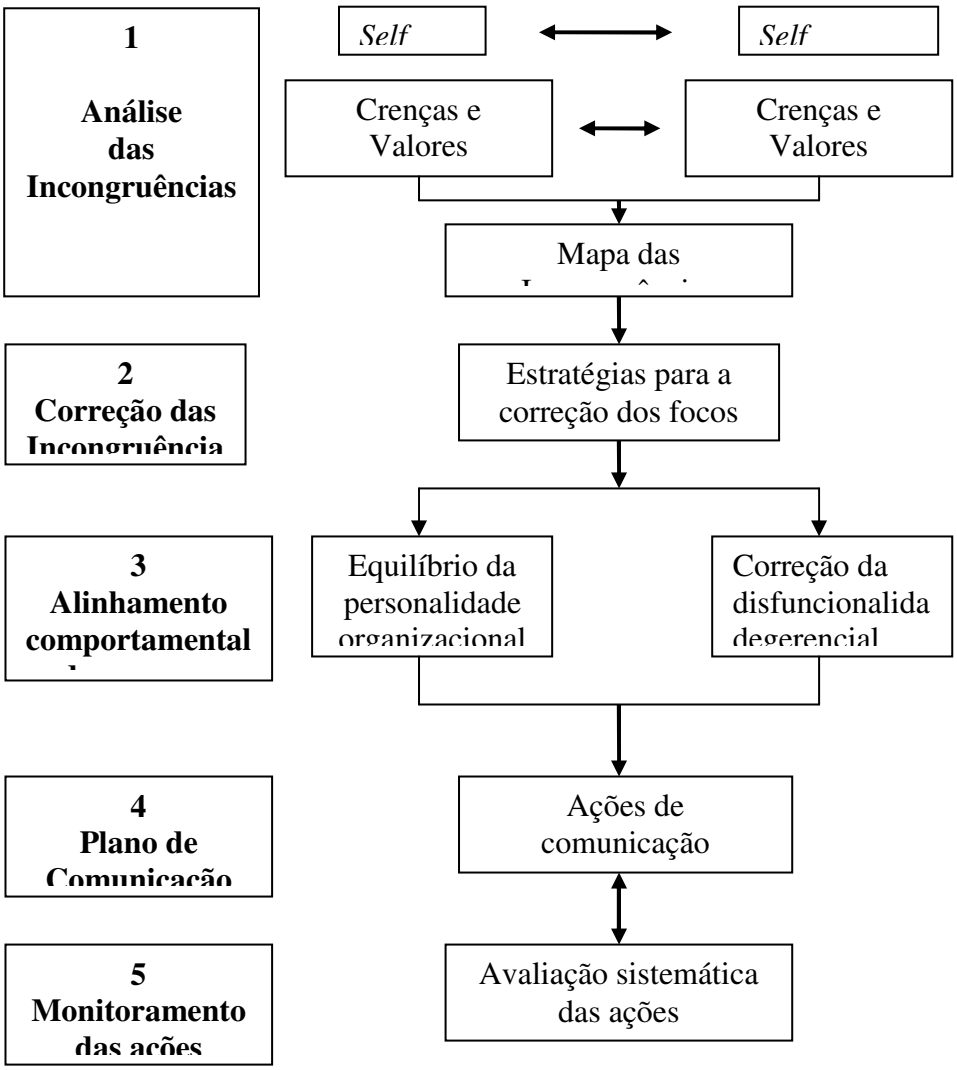


Figura 7.2 – Etapas para a elaboração de um plano de comunicação integrada

Propomos as seguintes etapas para a elaboração de um plano de comunicação mais integrada para as organizações industriais: 1) Análise das "incongruências" entre o *self* ideal e o *self* percebido, que resultem no desenho do seu mapa; 2) Correção das "incongruências", através da descoberta das suas prováveis causas, para que se possa definir as estratégias capazes de gerar maior coerência entre o discurso e a prática da organização; 3) Alinhamento comportamental da empresa, de modo que seja possível resultar num melhor equilíbrio na sua personalidade, ou seja, que o *self* ideal esteja convergente com o seu *self* percebido, e, também, na correção das "disfuncionalidades" do seu corpo gerencial; 4) Montagem de um plano de comunicação que contemple ações capazes de reverter as expectativas dos empregados (comunicação reversiva), detectadas nas pesquisas a que já nos referimos; e, por último, 5) Monitoramento dessas ações, de modo a assegurar-lhes maior eficiência.

Para que possamos ilustrar a aplicação do modelo, usaremos os dados coletados na pesquisa que aplicamos na empresa BETA, caraterizada neste estudo com indices de mais alta "incongruência" do que a empresa ALFA.

7.2.1 Análise das "incongruências"

A partir da classificação das "incongruências" existentes entre as crenças oficiais expressas na sua missão e visão (*self* ideal) e as declarações dos empregados e gerentes (*self* percebido), analisadas no capítulo 4, geradas pelas "sombras organizacionais" e pelas "disfuncionalidades comportamentais"do corpo gerencial identificadas na empresa BETA, pode-se desenhar o mapa das incongruências, como segue delineado na figura 7.3:

Self Ideal (a partir da missão e visão):	*Self* Percebido (a partir das declarações dos gerentes e empregados):
Respeito ao ser humano e estímulo à criatividade e participação de todos	- apadrinhamento - ocultamento de fatos - pouca transparência - imposição de programas - permite ameaças - falsidade - apadrinhamento, paternalismo - mentira - insufla o medo - (des)confiança nos subordinados - falta de respeito profissional - incoerência
Desenvolvimento das pessoas	- falta de treinamento - falta de oportunidades de crescimento
	Assuntos proibidos na empresa:

Qualidade, segurança e prevenção	- programa de qualidade
	- programas de segurança
	- gastos desnecessários
	- projetos mal conduzidos
Respeito ao ser humano e estímulo à criatividade e participação de todos	
	- transferência de responsabilidades
	- decisões da presidência
	- falhas gerenciais

Figura 7.3 – Mapa das incongruências da empresa BETA

Desenhado o mapa das "incongruências", a próxima etapa será levantar os principais focos de origem delas, de modo a se construir as possíveis estratégias que promovam a sua correção.

7.2.2 Correção das "incongruências"

Pelo que analisamos até aqui, os principais sinais que poderão melhor identificar os focos de "incongruências" (ou "sombras" organizacionais) da empresa BETA estão localizados nos seguintes pontos:

a) Nos traços patológicos da personalidade da empresa: "imposição de programas, burocracia estatal, excesso de controles, lentidão nas ações estratégicas, visão conservadora de mercado" e "controle rígido do orçamento";
b) Nas "disfuncionalidades comportamentais" do seu corpo gerencial: "apadrinhamento e paternalismo, ocultamento dos fatos, pouca transparência, transferência de responsabilidades setoriais, incoerência, permite ameaças, mentira, insufla o medo, omissão, (des)confiança nos subordinados, falta de respeito profissional, utilizar sua posição hierárquica para punir" e "cobrança descabida".

Identificadas as origens das "incongruências", cabe aos gestores da organização definir as estratégias para a correção dos seus possíveis focos, buscando, com isso, um alinhamento comportamental para empresa.

7.2.3 Alinhamento comportamental da empresa

Entendemos que para se construir uma comunicação mais integrada dentro de uma organização industrial não apenas a área de comunicação deverá estar envolvida no processo, mas, também, o setor de gestão do seu capital humano, para que as ações ligadas à mudança do comportamento gerencial (de modo a se obter a maior convergência entre o discurso e a prática da organização) possam ser compartilhadas por entre os seus membros e, dessa forma, gerar não somente o comprometimento de toda a comunidade organizacional, mas também despertar nela o sentimento de pertença. Além disso, o processo necessita de um compromisso que seja assumido pelo topo da organização para concretizar as correções detectadas, de modo que a *práxis g*erencial esteja alinhada aos conteúdos divulgados, como uma forma possível de se construir significados coerentes com a expetativa da comunidade organizacional. Para que o processo atinja seus objetivos seria necessário ainda que ele fosse conduzido num ambiente de transparência e participação capaz de despertar o sentimento de pertença por entre os indivíduos que trabalham na organização.

Neste processo, todo o esforço de comunicação deverá ser focado na geração de conteúdos e significados lastreados por um comportamento gerencial mais coerente, não só com os "valores declarados" da organização, mas também, com as expectativas da comunidade organizacional, de modo a se atingir um nível de convergência compatível com o discurso oficial. Por outro lado, este nível de convergência somente poderá ser atingido se o esforço de comunicação estiver alinhado à prática gerencial do dia-a-dia. Estas ações deverão compor um *mix* de comportamentos, conteúdos e significados com intervenção em três níveis da organização: o da decisão, o comportamental e o da comunicação. As intervenções no nível da decisão serão necessárias para corrigir os fatores detectados na pesquisa como estimuladores da incoerência entre o discurso oficial declarado nos seus Valores Organizacionais e os traços patológicos da personalidade da organização; as intervenções de nível comportamental servirão para corrigir os focos das

incongruências geradas pela "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial; e, as intervenções no nível da comunicação serão necessárias para que se possa gerar um realinhamento de conteúdos e significados coerentes com as mudanças resultantes das intervenções nos níveis de decisão e comportamental da organização.

As intervenções no nível de decisão deverão estar ligadas a ações que sejam capazes de aproximar o discurso da prática oficial. Estes fatores atuam diretamente na formação dos traços patológicos da personalidade da organização. Como já analisamos, dentre os valores que a empresa BETA inclui na sua Filosofia Gerencial encontra-se "o estímulo à criatividade, inovação" e "participação de todos os seus integrantes" (*self* ideal). Estes valores declarados contrastam com a percepção dos seus gerentes e empregados (*self* percebidos) que detectaram várias patologias nos traços da personalidade da empresa BETA, já listadas no item 7.2.2a. O plano para a construção de uma comunicação interna mais integrada deverá contemplar ações de intervenções no nível de decisão que corrijam estes traços patológicos identificados. As intervenções de nível comportamental deverão estar ligadas a ações capazes de corrigir as "disfuncionalidades" do seu corpo gerencial, também já listada no item 7.2.2b. Já as intervenções na comunicação interna da organização deverão contemplar ações que sejam capazes de gerar conteúdos e significados que soem coerentes, não só na divulgação das mudanças de decisão e comportamental em curso, para obtenção de maior congruência entre o *self* ideal e o *self* percebido da organização, mas também, que sirvam para manter o compromisso da alta direção em compatibilizar o seu discurso com a prática, gerando, na comunidade organizacional em estudo, uma reversão das expectativas (comunicação reversiva). Também o processo de comunicação deverá acompanhar todo o esforço da organização em compatibilizar o seu discurso com a sua prática, com ênfase na transparência e na participação de todos nesse processo. Torna-se importante destacar, mais uma vez, que todas essas ações de comunicação reversiva deverão ser acompanhadas por eventos que estimulem a mudança comportamental, envolvendo todos os níveis da organização, em estreita parceria com a área que trata da gestão do seu capital humana.

7.2.4 Recomendações para a elaboração do plano de comunicação

Tratadas as questões comportamentais do corpo gerencial da organização que crie maior convergência entre o discurso e a prática empresarial, recomenda-se algumas ações que possam gerar maior eficácia no sistema da comunicação interna.

Para que a organização possa obter respostas satisfatórias à implantação de um *razionale* de comunicação que paute pela lógica que analisamos no capítulo 4, item 4.5, ou seja, que o uso de veículos internos possa atrair a atenção do seu público-alvo e , com isso, gerar maior comprometimento com a organização. Para tanto, eles deverão conter significados capazes de atender à própria expectativa individual desse público. Como já vimos, não bastariam apenas investimentos crescentes na mídia interna, mas a busca de aderência individual dos membros da organização aos conteúdos divulgados, para que possa vir a favorecer a construção de um sentimento de pertença dentro da comunidade organizacional. Transparência em todos atos e fatos da organização e envolvimento dos empregados neles torna-se de importância fundamental.

Além disso, há que se recorrer à pesquisa sobre comunicação interna, como o fizemos para fins deste estudo, de modo a identificar os veículos mais freqüentados e eleitos com maior eficácia pelos membros da organização e intensificar o seu uso. Por exemplo, os veículos mais bem posicionados na empresa BETA, segundo seus empregados e gerentes, quer seja pela sua eficácia, quer, pela freqüência de uso, são: Jornal da Empresa, e-mails e o próprio contato formal com a chefia, como registrado na tabela 7.1:

Tabela 7.1 – Veículos mais eficazes e de maior uso na empresa BETA

Veículos	Eficacia*	Freqüência de uso**
Jornal da Empresa	84,1%	85,7%
E-mails oficiais	76,2%	68,2%
Chefias	61,9%	71,5%

(*) – soma de “eficaz” e “muito eficaz”
(**) – soma de “freqüentemente” e “muito freqüentemente”
Fonte: Instrumento de avaliação da comunicação interna na empresa, novembro 2004.

Isto, contudo, poderá não ser suficiente para que a empresa obtenha maior retorno sobre o seu *razionale* de comunicação. Alguns cuidados básicos deverão ser observados. Estes cuidados implicam em criar mecanismos de comunicação, que não apenas os midiáticos, de modo a envolver os empregados no contexto dos

acontecimentos e decisões da empresa, antes que eles sejam apenas informados posteriormente, de modo frio e declaratório, pelo sistema formal de comunicação da empresa.

Estes cuidados deverão ter origem na postura dos líderes. Eles deverão dedicar maior atenção ao desempenho das RSCIs dentro da empresa. Acompanhá-las mais de perto, não com o intuito de coibi-las ou neutralizar suas ações de comunicação, mas para poderem melhor orientar os seus gestores da comunicação interna de como envolver as RSCIs na disseminação da informação oficial por um viés menos reagente e negativo. Reforçam este enfoque as observações que Fausto Barreto fez, em entrevista com o autor:

> Sendo o líder quem inspira o contexto, ele terá que tomar consciência que as redes informais existem e a importância de conviver com estas redes informais, até porque em toda a organização elas irão se comportar de maneira diversa: elas poderão veicular informações positivas ou negativas. A posição do líder, neste contexto, será reconhecê-las para que possa influenciar nelas de modo a reduzir a sua intensidade negativa. (BARRETO, 2005)

Outra recomendação não menos importante está ligada à criação de espaços dentro da organização que favoreça a participação mais espontânea dos empregados, não apenas nos temas em que estejam diretamente afetados ou gerem mudanças nas diretrizes da organização, mas também na discussão de temas-tabus que circulam às escondidas dentro da organização, incentivando a geração de rumores sem grande fundamentação de verdade. Gilberto Almeida (2005) reforça estas recomendações quando assinala que

> O público interno precisa ser municiado de argumentos favoráveis e maduros, sem pieguices, que os permita defender as cores da organização em ambientes externos. É preciso discutir e elaborar uma teoria do boato com a participação de todos da organização. As pessoas trabalham em ambientes sem que saibam como as coisas são feitas naquele mesmo ambiente. Mais transparência sobre a própria organização torna-se necessário para aproximar as pessoas, que gostam de receber satisfações sobre assuntos variados. (ALMEIDA, 2005)

Dentre algumas práticas saudáveis, neste particular, será criar fóruns de debates sobre temas-tabus que estejam visitando os corredores da empresa. Estes fóruns deverão contar com a representação de membros da diretoria da empresa e do seu corpo gerencial, aberto ao seu grande público-alvo. O menu destes fóruns comporta assuntos ligados a mudanças organizacionais (antes que elas sejam divulgadas na mídia formal), demissões de formadores de opinião, questões controversas nas relações com o sindicato, além de promoções e reconhecimentos de empregados que se destaquem por algum tipo de ação, melhorias nos benefícios oferecidos aos empregados e outras questões correlatas. Há, portanto, que se preservar uma relação de maior transparência

na relação empresa-empregado. Assim, dentro da programação destes fóruns de debates, deve-se incluir a divulgação dos resultados mensais da empresa e as perspectivas do mercado, apresentadas pelo corpo diretivo. Uma regra de ouro, contudo, é estimular a participação, ao vivo, do empregado em todos os temas discutidos.

Mexer com o afetivo do empregado não poderá ser desprezado dentro deste mesmo processo, de modo a estimular o seu orgulho de pertencer. Recomenda-se a intensificação de eventos de celebração que envolva a parte lúdica e artística do empregado e da sua família.

Outra recomendação básica inclui a abertura de canais de comunicação direta com os empregados. Algumas experiências nesse sentido têm sido feitas através da criação de uma Ouvidoria Interna. Este modelo somente terá sucesso se tiver uma estrutura capaz de dar respostas imediatas às questões do empregado e poder de influenciar nas soluções cabíveis junto ao corpo dirigente. Caso contrário, corre o risco de se constituir em mais uma fonte de frustração junto ao seu público-alvo.

Os líderes deverão estimular, também, um clima de abertura e transparência dentro da organização que seja possível abrigar opiniões divergentes e maduras na sua mídia oficial. Para que uma organização atinja este nível de maturidade, contudo, haverá de ter suas “sombras” e “disfuncionalides comportamentais” muito bem tratadas.

7.2.5 Monitoramento das ações

Continuar pesquisando nos parece ser a decisão mais consistente para a efetivação de um monitoramento mais adequado de avaliação das ações que sejam implantadas para a construção de um processo de comunicação mais integrada dentro das organizações industriais. Em primeiro lugar, porque se trata de um processo e, como tal, deverá ser construído no seu dia-a-dia; em segundo lugar, pela dinâmica que caracteriza a vida da própria organização, como temos analisado neste estudo; por último, porque o contexto que abriga a comunicação empresarial e, de resto, todo o elenco da comunicação, é marcado pela subjetividade, diversidade de comportamentos e percepções dos seus próprios membros, em via dupla, isto é, tanto dos emissores, como também, dos receptores das mensagens que são vinculadas dentro da organização.

As pesquisas de monitoramento não precisarão ser tão abrangentes como aquelas que utilizamos para uma primeira abordagem às empresas pesquisadas (cujos

questionários vão reproduzidos nos anexos A, B e C). De modo a tornar o processo de monitoramento mais pragmático, poder-se-á simplificar estes questionários a partir dos dados apurados numa primeira abordagem, que deverão ser elaborados com foco apenas nos pontos que forem julgados de maior relevância para o monitoramento das melhorias alcançadas na redução das "sombras organizacionais", na "disfuncionalidade comportamental" do seu corpo gerencial e, por decorrência, nos traços patológicos da personalidade da organização, para que se consiga a redução das "incongruências" mapeadas. De igual modo, a pesquisa sobre a comunicação interna deverá eliminar questões que já tenham sido detectadas como irrelevantes para o monitoramento da eficácia e freqüência de uso dos veículos usados pela organização.

Importante manter um esforço contínuo para a descoberta de novas alternativas de veículos a serem usados dentro da organização. Isto posto, restaria definir a periodicidade do uso das ferramentas sugeridas. Pela lógica do próprio processo, recomenda-se um trabalho de monitoramento mais intenso nos primeiros anos de implantação do modelo e um espaçamento maior, depois que os resultados apresentados nas pesquisas de monitoramento revelem que o esforço implementado pela organização estará conseguindo obter as respostas esperadas.

CONCLUSÕES

As metáforas usadas por este estudo facilitaram a compreensão das várias associações que se fizeram necessárias para que se pudessem vincular as análises cognitivas e relacionais prevalecentes nas organizações, enquanto um sistema aberto, às comportamentais e psicológicas dos indivíduos que trabalham e vivem dentro delas. Assumir o sistema organizacional como um *holon*, por exemplo, facilitou o argumento do trabalho em afirmar que a teia de informação e a aranha organizacional fazem parte indissociável de um mesmo todo e, por isso, são peças indispensáveis na manutenção do "equilíbrio dinâmico" entre o todo e as partes de qualquer organização, de modo a garantir maior harmonia nas relações sociais que se processam dentro delas, através de pequenos grupos que se formam pela proxemia e pela necessidade gregária dos indivíduos dentro de uma comunidade organizacional. Neste contexto, as redes sociais que se formam dentro das organizações aparecem como agentes mediadores do processo de interação social, porque é através delas que os indivíduos não só produzem o conhecimento necessário para se situarem na relação com a organização em que estão vinculados por contrato, mas também, constroem suas alianças afetivas, dão vazão ao seu sentimento gregário e se realizam como indivíduos, enquanto sujeitos que carregam dentro si crenças, valores e expectativas próprias e diferenciadas. Como vimos, este processo se realiza pela necessidade de absorção de informação pelo indivíduo, através da linguagem, como pré-condição para a formação da consciência sobre as possibilidades da interação social com outros indivíduos e com a própria organização. A linguagem surge como uma resposta à percepção do ambiente pelo indivíduo e se torna, dessa forma, um ingrediente balizador para o processo inicial da sua filiação ao grupo e maior comprometimento com a organização. As redes sociais informais constroem o território adequado à realização de todo este processo, porque formadas de modo livre e espontâneo, a partir da adesão individual de cada um pela via da afinidade com outros indivíduos, atraídos pela convergência de valores, crenças, expectativas e movidos pela necessidade de defesa dos seus interesses pessoais nem sempre assegurados pela organização.

Dentre as questões norteadoras deste estudo, uma delas fora investigar o espaço ocupado pelas RSCIs dentro das organizações industriais. Para fazê-lo, o estudo assumiu como hipótese que as RCSIs estimulariam o exercício do sentimento de pertença à organização entre os seus integrantes, através da interação social que promovem pela linguagem e troca de informações, de modo livre e espontâneo. Por decorrência, este

fenômeno fora comprovado quando os resultados das pesquisas aplicadas em duas empresas, de modo a suportar o presente estudo, apontaram que a comunicação informal, e por decorrência as RSCIs, ajudam seus integrantes a entenderem melhor o ambiente da empresa e o que estaria por trás dos fatos que ocorrem dentro dela, garantindo-lhes, assim, um melhor nível de respostas às suas dúvidas pessoais. Dessa forma, as RSCIs foram confirmadas como uma modalidade de comunicação mais eficaz e mais freqüentemente usada, por que mais confiável, do que a comunicação formal, oficial, dentro das organizações.

A contextualização da hipótese sobre a atuação das RSCIs estimulando o sentimento de pertença a uma comunidade industrial em que o indivíduo se encontra inserido, mesmo por contrato, foi possível na junção das análises que Maffesoli faz sobre a "pulsão primária" dos indivíduos que se move em busca pelo espaço comunitário e na "solidão fundamental" de Ricoeur que impele os indivíduos a um desejo de se expressar nos espaços de convivência. Além disso, vimos que os indivíduos carregam dentro de si uma intensa necessidade de se manterem bem informados sobre as coisas com que convivem, para que possam se sentir partícipe delas, e, dessa forma, possam influir na sua rotina e nos seus destinos. É nesta busca por informação que os indivíduos constroem seu processo de interação social, através da linguagem, formando, assim, dentro das organizações industriais os grupos informais que darão origem às várias RSCIs que permeiam todo o ambiente organizacional.

A metáfora de Koestler (1969), que incluímos neste estudo como um exercício de interpretação das organizações, reforça as duas tendências existentes em cada *on*: a "auto-afirmativa", que ajuda o indivíduo a se sentir parte do todo, e a "integrativa", que atua no sentido de facilitar a integração entre as partes para constituir o todo. Daí a razão de termos insistido neste estudo de que apenas o comprometer-se com a organização não se constitui numa atitude suficientemente capaz de mover os indivíduos a uma relação mais profunda com ela, porque impõe condicionantes nem sempre compatíveis com os interesses das partes envolvidas.

Para a construção do suporte teórico necessário ao fenômeno do pertencimento tomamos por empréstimo várias análises e pesquisas de estudiosos da informação dentro das organizações. Os conceitos de George Mead sobre a linguagem como fator de interação social e a linha do pensamento teórico de Vygostsky sobre o desenvolvimento do pensar dos indivíduos, foram trazidos para um ambiente construído dentro dos grupos informais que se formam dentro das organizações industriais. As considerações teóricas

foram cotejadas com os resultados das pesquisas desenvolvidas nas duas empresas industriais, usadas como suporte empírico para o presente estudo. Os resultados empíricos se mostraram coerentes com as análises teóricas do estudo.

De igual modo, a premissa que respaldou a hipótese foi também confirmada, ou seja, de que as "sombras organizacionais" e a "disfuncionalidade comportamental" do corpo gerencial são os fatores de maior influência na formação de traços patológicos predominantes na personalidade das organizações, que, por decorrência, interferem no grau de intensidade das RSCIs, dentro das organizações. Constatações, sobretudo na empresa BETA, com seu estilo gerencial caracterizadamente mais centralizador/dominador, comprovaram que a comunicação informal é mais intensa neste tipo de empresa. Como foi visto no capítulo 4, item 4.2.1, a maioria dos empregados da empresa BETA declarou que os contatos informais são "mais confiáveis com os colegas do que com as chefias", "mais seguros em termos pessoais" e praticados duas vezes mais entre colegas do que com as chefias. Além do mais, a empresa BETA revelou possuir maior predomínio de "sombras organizacionais" não trabalhadas e um corpo gerencial com um estilo preponderantemente disfuncional. Em decorrência deste quadro ambiental, apesar de todo o esforço comunicacional daquela empresa, 50% dos seus empregados revelaram que os veículos oficiais "não dá resposta às minhas dúvidas sobre a empresa" nem "sobre as minhas próprias dúvidas pessoais", e, por isso mesmo, são "de eficácia apenas parcial". Este mesmo quadro fora revelado em pesquisa mais ampla realizada pelo Instituto de Pesquisa da Aberje, analisada no item 4.5 do capítulo 4.

De igual forma, fora possível mapear as "sombras organizacionais" e as principais "disfuncionalidades comportamentais" do corpo gerencial das duas empresas pesquisadas. Este mapeamento respaldou a caracterização dos traços patológicos predominantes na personalidade de cada uma duas empresas pesquisadas – etapa que sustentamos neste estudo como fundamental para instruir a redução das "incongruências" entre o *self* declarado e o *self* percebido das organizações. Este o caminho inicial sugerido no modelo desenvolvido no capítulo 7 como alternativa de solução para a redução do fosso detectado entre o discurso e a prática naquelas empresas. Os resultados das pesquisas naquelas empresas confirmaram também que quanto maior esta divergência, maior o uso dos canais informais de comunicação e, por decorrência, maior a geração de ruídos na comunicação dentro das organizações – fato constatado no item 4.2.1 do capítulo 4 pela comparação entre o uso de canais formais e informais nas empresas pesquisadas.

Mapeadas as "sombras organizacionais" e as "disfuncionalidades comportamentais" predominantes em cada empresa pesquisada, assim como, os traços patológicos mais relevantes na sua personalidade, tornava-se necessário construir alguma alternativa de superação destes obstáculos que também sustentamos serem influenciadores na ruptura do "equilíbrio dinâmico" entre o todo e as partes do *holon* organizacional, pela via da comunicação. O modelo proposto no capítulo 7 tem o objetivo de resgatar o processo de interação social dentro de uma organização industrial, pela via da redução das "incongruências" entre os "valores declarados" pela organização (*self* ideal) e os "valores arraigados" dos empregados (*self* percebido), na expectativa de que essa convergência possa gerar maior fluidez e menor ruído na sua comunicação interna.

As sugestões apresentadas no modelo estão também lastreadas na crença do autor de que as mídias e os relacionamentos sociais fornecerão o conhecimento a ser partilhado por entre a comunidade organizacional, através do seu discurso, se for garantida presença dos indivíduos nas relações cotidianas da organização. Estes fatores também atuarão como estimuladores do sentimento de pertença à comunidade organizacional, na medida em que acreditamos que a informação interfere na construção ou reconstrução da identidade dos indivíduos, porque, também acredita o autor, a implantação desse modelo produzirá conteúdos mais coerentes com as expectativas e valores do seu público-alvo, os empregados, eliminando consideravelmente o nível de ruídos entre a comunicação formal e informal e, dessa forma, facilite a manutenção de um convívio mais harmônico entre estas duas modalidades de comunicação que predominam no ambiente interno das organizações industriais.

Torna-se, por fim, necessário assinalar que as etapas sugeridas pelo modelo para a construção de uma comunicação mais integrada dentro das organizações industriais está longe de pretender uma redução nas ações das RSCIs, nem, tampouco, o engessamento da sua participação no processo de interação social, por acreditarmos que as RSCIs desempenham um papel muito importante, neste particular. O que se pretende com o modelo sugerido é tornar mais sustentável o "equilíbrio dinâmico" entre o todo e as partes do *holon* organizacional, de modo que as energias das organizações possam ser mais bem direcionadas para o foco dos seus negócios e estimular, cada vez mais, a motivação interna, para que os seus empregados possam melhor exercitar o sentimento de pertença dentro da comunidade em que trabalham. Neste contexto, a comunicação desempenha um papel de muita relevância dentro das organizações industriais e, em particular, as redes sociais de comunicação informal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE, INSTITUTO DE PESQUISAS. São Paulo: Pesquisa de Comunicação Interna 2002. <http/:www.aberje.com.br> Acesso em 22.02.2005

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, K. E.Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.(Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed Editora, 2004. Cap. 11, p. 357-378.

ALMEIDA, G. W. Entrevista gravada com o autor. Salvador-BA, 09.11.2005.

ALLPORT, G.W. In Introdução de LEWIN, K Problemas de dinâmica de grupo**.** São Paulo: Editora Cultrix, 1978.

ÁLVARO, J. L; GARRIDO, A L. Psicologia social - perspectivas psicológicas y sociológicas. Madrid: McGraw-Hill. 2003.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A Organizacional learning: a theory of action perspective. Massachutsetts: Adison Wesley, 1978.

BANDURA, A. Representation. guidance of action in observational learning: a causal analysis. Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1984.

BARNARD, C.I. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1979.

BARRETO, A. O rumor do conhecimento. Revista São Paulo em Perspectiva, da Fundação Seade, SãoPaulo, nov.1999. Disponível em:
<http://w.w.w.alternex.com.br/~aldoibct/rumor2/pri.pr2.htm

BARRETO, E.F. Entrevista gravada com o autor. Salvador-BA, em 09.11.2005.

BACKER, P. Gestão ambiental**:** a administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, A V.B; LOIOLA, E; QUEIROZ N; SILVA, T. D. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.(Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004. Cap. 2, p. 63-90.

BICUDO, M. A. V. Sobre a Fenomenologia. In: BICUDO, M.A.V., ESPÓSITO, V. H. C. 9ORGS.)Pesquisa Qualitativa em Educação, Piracicaba: Unimep, 1994

BLACK, J.S.; ASFORD, S.J. Filling in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires. Human Relations Review, New York, 1995.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BRESSAND, A.; DISTLER, C. La Planète Relationnelle. Paris: Essay Flamarion. 1995.

BURT, R. S. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1992.

CAPRA, F. As conexões ocultas. São Paulo: Editora Cultrix, 1986.

CAPRA, F. In: Revista Exame, São Paulo: Ed. Abril, ed. 784, p. 72-74, 20 de agosto de 2003.

CASTELLS, M. A Sociedade em rede: a era da informação. 5ªed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

CAUQUELIN, A. Arte contemporânea. Porto: Rés-Editora, 1992.

CHAO, G; O'LEARY-KELLY, A M.;WOF, S.; KLEIN,H.;GARDNER,P.D. Organizacional socialization: its content and consequences. Journal of Applied Psychology, v.79, n. 5, p. 730-743, 1994.

CLASTRES, A. O mito e o rito nas sociedades primitivas. São Paulo: Editora Cultrix 1982.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. Administration Science Quartely, New York: n. 17, p. 1-25, 1972.

COLLINS, J; E PORRAS, J. Empresas que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1998.

COLMAN, A D. Depth consultation. In: STEIN, M.;HOLLWITZ, J.(Orgs.). Psyche at work: workplace application of jungian analytical psychology. Wilmette: Chiron, 1992.

COLMAN, A. D.; COLMAN, L. O Pai - Mitologia e reinterpretação dos arquétipos. São Paulo: Cultrix, 1992.

DaMATTA, R. Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Editora Rocco,1997.

DAWKINS, R. The Selfish Gene. Oxford: Oxford Unniversity Press. 1976

DECOTIIS, T.A, SUMMERS, T.P.A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations Review, Cambridge, v. 40.1987.

DENHARDT, R.B. In the Shadow of Organizations. Kansas: University Press of Kansas, 1981.

DUNBAR, R. Grooming, gossip and the evolution of language. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1996

DURAND, G. Campos do Imaginário. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

EGAN, G. Working the shadow side: a guide to positive behind-the-scenes management. San Francisco: Jossey Bass Press.1994.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. Cambridge; Mass.: Journal of Applied Psychology, v. 71, p.500-507, 1986.

Estudo sobre a Aranha. Disponível em <http://www.geocities.c0m/~esabio//aranha/teia_e_a_seda.htm.> Acesso em 11.03.2003.

FRANÇA, A.C.L. A mutação nas empresas modernas. Revista Exame. São Paulo. Ed. Abril, nº 826 , 15 de set., p. 30, 2004

FREUD, S. New introductory lectures on psychoanalysis. (Translated by W.J.H. Sprott). New York: Norton, 1933.

FREUD, S. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade. Tradução de Paulo Dias Corrêa. Publicado originalmente em 1905. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2002.

FREUD, S. Além do Princípio do Prazer. Publicado originalmente 1923. Tradução de Christiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2003.

FREUD, S. Escritos sobre a psicologia do inconsciente. Publicados originalmente entre 1914-1915. Coordenação geral da tradução Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago Editora, v 1, 2004.

GARNICA, A. V. M. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. Interface – Comunicação, Saúde, Educação. UNESP/Botucatu-SP, v.1, n.1 pág. 109-122 agosto,1997.

GIDDENS, A. Modernidade e identidade pessoal. 2ª ed. Oeiras: Celta, 1997.

GONZALÉZ REY, F. Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOULDNER, A W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. American Sociological Review, New York, v. 25, p. 161-178, 1960.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.(Org.).Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, São Paulo: Artmed Editora, 2004. Cap. 4, p 145-176.

GRIFFIN, A.; E.C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. Human Resource Management Review, v.10, n.4, p. 453-474, 2000.

GROSSER, K. Human Networks in Organizational Information Processing. Annual Review of Information Science and Technology. Boston: ARIST, v.26, p.349-402. 1991

HABERMAS, J. Legitimation crisis. Boston: Beacon Press, 1975.

JUNG, C. G. The concept of the collective unconscious. In: Joseph Campbel (Ed). The portable Jung. New York: Penguin, 1936/1976

JUNG, C. G. The Collected Works. Pennsylvania: Princeton University Press, vol. 18, 1973.

JUNG, C.G. Tipos psicológicos. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1974.

KOESTLER, A. O fantasma da máquina. Rio de Janeiro: Zahar Editores,1969.

KOESTLER, A Janus. Londres: Hutchinson, 1978.

KRACHHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal Networks: The Company in PRUSAK. In: Knowledge in Organizations. Laurence: S.L.:Bufferworth-Helinemann,. p. 37-49. 1997

LEONARD, N. H., et al. The impact of Group Cognitive Style on Strategic Decision Making and Organizational Direction. 1996. Disponível em: <http;//www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Strategic_Groups.html> Acesso em 22.11.2004

LÉVI, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34. 1993.

LIMONGI-FRANÇA, A C. In: Pesquisas mostram que ambientes saudáveis geram lucros maiores. Revista Exame, São Paulo. Ed. Abril, nº 826, p.30,15.09.2004.

LIPPITT, G.; SCHMIDT, W Non financial crises in organization development. Cambridge: Harvard Business Review, November/December. 1967 .

LURIA, A. R. Cognitive Development: Its Cultural and Social Foundations.Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

MACEDO, I. Barreiras às comunicações interpessoais. Revista IDORT. São Paulo: maio-junho, p. 17-23, 1960.

MacADAMS, DAN P. The person: Un introduction to personality psychology. (2nd. Ed.) New York: Harcourt Brace Jovanovich.. 1994.

MAIER, G.W.; BRUNSTEIN, J. The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. Journal of Applied Psychology, v. 86, n. 5, p. 1034-1042, 2001.

MALVEZZI, S. In Prefácio da obra de Ziemer, R. Mitos Organizacionais – o poder invisível na vida das empresas. São Paulo. Editora Atlas, 1996.

MAFESOLLI, M. A Contemplação do Mundo. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária,1982.

MAFESOLLI, M. O Tempo das Tribos – o declínio do individualismo nas Sociedades de Massa. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1986.

MAFFESOLI, Michel. Elogio da razão sensível. Tradução Albert Christophe Migueis Stuckenbruck Petrópolis: Vozes, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, v. 69, n.3, 1984.

MEAD, G. H. Mind, Self and Society. Chicago, Mass.: The University of Chicago Press, 1962

MICHEL S. Le contrat naturel. Paris: Les Belles Lettres, 1960.

MILLER, V.D.; JABLIN, F.M. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. Academy of Management Review, v.16, p. 92-120, 1991.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. Psicologia social. Barcelona: Paidós, 1985.

MOURIN, E; CIURANA, E.R.;MOTTA, R.D. Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2003.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, v. 14, 1979.

MURRAY THOMAS, R. Comparing Theories of Child Development. Third Edition. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1993.

MUSSO, P. Communiquer demain. Paris: Éditions de l'Aube, 1994.

ORLANDI, E.P. Palavras ao vento. In: JC e-mail (versão do Jornal da Ciência, da SBPC) 12-16 de maio 2003. Disponível em <http/:www.observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/ ofjor/ofc20062000.htm > Acesso em 20.10.2004.

PASTORE, J. Os dois mundos do trabalho. Revista Exame, São Paulo. Ed. Abril, nº 826, p.28-29, 15 .09.2004.

PEREIRA, M.J.L.B.; FONSECA, J.G.M. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão. São Paulo: Makron Books,1997.

PRADO, J. L. A. Brecha na comunicação: Habermas, o Outro, Lacan, São Paulo, Hacker Editores, 1996.

RAGINS, B.R. Antecedents of diversified mentoring relations. Journal of Vocational Behavior, v. 51, p. 90-109, 1997.

RIBEIRO, J. Tome uma atitude. Revista Exame, São Paulo, ed.781, p. 102, Editora Abril, 28.05.2003.

ROGERS, C. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In: S. Koch (Ed.) Psichology: A study of a science.vol.3 Formulations of the person and the social context. New York: McGraw-Hill. 1959.

ROGERS, C. A way of being.Boston:Houghton Miffin, 1980.

ROSEN, E. Marketing Boca a Boca. São Paulo: Editora Futura,2001

RICOEUR, P. Teoria da Interpretação.Lisboa: Edições 70, 1976.

ROCHA, E. P. G.A Sociedade do Sonho: comunicação, cultura e consumo**.** Rio de Janeiro: Mauad Editora, 1995.

ROBERTS, C. Lista de verificação de valores pessoais. In: Senge, P. et al. A quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. Cap. 4.

SAKS, A.M.; ASHFORTH, B.E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue of the future. Journal of Vocational Behavior, v. 51, p. 234-279, 1997a.

SKINNER, B.F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.

SKINNER, B.F. Beyond freedom and dignity. New York: Bantgam, 1971.

STEVENS, A. Archetypes. New York: Quill. 1983.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimensions. World Psychology. New York,v.1, n.2, p.91-122, 1995

SAINT-SIMON, C. Introduction aux travaux scientifiques du XIXème. Paris: Essay Flamarion, 1931. Obra publicada originalmente em 1807.

SACKS, A M.; ASHFORTH, B.E. Socialization tactics and newcomer information acquisition**.** International Journal of Selection and Assessment. New York: v.5, p.48-61, 1997.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimensions. World Psychology. New York,v.1, n.2, p.91-122, 1995

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2nd. Ed. São Francisco, Jossey Bass, 1992

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização. In:ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.(Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed Editora. Cap. 9, p. 300-327*,* 2004.

SIQUEIRA, M.M.M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 7 (especial), p.165-183. 2003.

SKINNER, B.F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.

SKINNER, B.F. Beyond freedom and dignity. New York: Bantgam, 1971.

SOUZA, C. Você é do tamanho dos seus sonhos. São Paulo: Cia. das Letras, 2002.

SROUR, R.H. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SULL, D. In: Mude a mudança: para a transformação em sua empresa dar certo. Revista Exame, São Paulo, edição 801, p.35, 15 de setembro 2003.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; ANDRADE-BORGES, J.E; CODO, W.(Org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1997.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1980. Obra orginalmente publicada em 1911

TORQUATO, G. Comunicação em tempos de crise. Marketing e Comunicação. Disponível em: <http://www.gtmarketing.com.br/crise.htm.2002>. Acesso em 27.01.2005

THAYER, L. Fundamentos e Sistemas: na Organização, na Administração, nas Relações Interpessoais. São Paulo: Ed. Atlas, 1979.

VRIES, F.; MILLER, D. The neurotic organization. New York: Harper Business, 1984.

WEICK, K. E. Psicologia Social da organização. São Paulo: Edgard Blücher, EDUSP, 1973.

WHITMONT, E. C. The symbolic question: basic concept of analytical psychology. Princeton: Princeton University Press,1978.

VYGOTSKY, L. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.

VYGOTSKY, L. S. Pensamento e Linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WILSON, J.R. Marketing Boca a Boca. São Paulo: Makrom Books, 1992

WUNDT, W. Principles of Physiological Psicology, Leipzig, The University of Leipzig Press, 1874.

ZIEMER, R. Mitos Organizacionais – o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.