

(NÃO) COOPERAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Jair Antonio de Oliveira

UFPR

A informatização dos meios de comunicação é responsável por um padrão de texto administrativo que deve “eliminar os excessos”, isto é: a comunicação empresarial deve ser *objetiva, sucinta e clara*. O lema “texto enxuto” é adotado sem restrições a fim de garantir um fluxo permanente, rápido e confiável das informações no contexto organizacional. O pressuposto destas ações é a busca da “transparência total” nos relatos e a neutralização das intermediações que ocorrem nas instâncias de produção e recepção de mensagens. Embora essas metáforas sejam reproduzidas à exaustão, constata-se a impossibilidade de rejeitar o princípio pragmático que denominamos de **não-cooperação**. Tal princípio, embora não esteja explicitamente nos textos, ainda assim contribui para desestabilizar as “negociações” entre os interlocutores.

Palavras-chave: texto, organização, não-cooperação.

“ É preciso fazer a informação fluir com rapidez por toda a organização”(Roman 1999:4). Tal conceito transformou-se no motivo condutor da comunicação empresarial neste período de globalização. Por um lado, esta idéia determina o padrão de texto administrativo mais corriqueiro; de outro, revela a face mais cruel da chamada retórica da cooperação.^{xii}

A retórica da cooperação, este apelo a noções abstratas que apenas revela o grau em que as contradições de nossa sociedade são veladas, ocupa um espaço considerável em todas as áreas de atividade humana. No contexto da comunicação organizacional, por exemplo, impõe-se de modo a determinar a prevalência da “cooperação” entre a instituição e seus públicos, ou seja: essa relação deve ser permeada por uma comunicação simétrica (de duas mãos), compostas de mensagens com estilo “enxuto, light e diet” (Roman 1999:4).

Em nome da cooperação, os integrantes de uma organização são estimulados a buscar um fluxo constante, rápido e “confiável” das informações. Os textos devem eliminar os “excessos” e indicar claramente como devem ser entendidos. Ou seja: a força ilocucionária^{xii} dos enunciados deve ser facilmente apreendida pelos interlocutores. Em outras palavras, as máximas conversacionais de Grice^{xii}(1975) devem ser seguidas à risca pelos produtores de relatos no ambiente empresarial e os leitores devem aceitar o jogo a fim de (re) produzir os efeitos determinados pelas mensagens.

Nesta perspectiva, rejeita-se qualquer espécie de intermediação que possa aparecer nas instâncias de produção e recepção dos textos, tais como: lapsos, interrupções, cortes, silêncios, hesitações, intervenções, reações, rejeições, medos. Enfim, princípios pragmáticos que, mesmo não estando explicitamente presente nos textos, ainda assim desestabilizam as “negociações” entre os interlocutores contrariando a lógica predominante na dimensão do trabalho.^{xii}

O Mito da Cooperação

BARTHES (1993) explica que o mito é lido como um sistema fatural, quando é apenas um sistema semiológico. Neste aspecto, é importante ressaltar que não queremos apenas desmitificar^{xii} a noção de cooperação, mas a *colocar sob suspeita* esta idéia e *desvelar* as hierarquias que se instalaram em seu nome nos ambientes sociais.

Conforme Ferreira (1975:380), a noção de cooperação implica em: “operar ou obrar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, auxiliar”. Quer dizer, cooperar significa agir em contextos onde há certa paridade lingüística, de conhecimento de mundo, de crenças, de propósitos e condições sócio-culturais.

Voltando-se para o contexto das organizações, é preciso considerar que o lucro e a acumulação constituem a filosofia dominante nessas instâncias. Deste modo, a noção de cooperação pode ser encarada a partir da seguinte perspectiva: *envolve, por meio de um negócio (negociação), duas ou mais pessoas em torno de um propósito econômico*. Assim, cooperar em termo de comunicação organizacional restringe-se ao que o locutor *pode dizer* (dadas as circunstâncias) e ao que o locutor *deve dizer* (dadas as expectativas dos interlocutores).

No ambiente das empresas ^{xii}, a cooperação conversacional não se referirá à intenção comunicativa particular do locutor (o que ele realmente quer dizer), mas às exigências (metas) impostas pelas relações de trabalho – domínio onde o cumprimento das tarefas é o que importa. A simetria parcial entre os interlocutores é comprometida, pois são as relações hierárquicas que determinam a maneira como os relatos deverão ser produzidos e interpretados.

Esta dinâmica institui um “contrato privado” entre a organização e seus públicos que, uma vez rompido, resulta em alguma espécie de punição para a parte transgressora. Em outras palavras, os indivíduos devem cooperar segundo as regras estritas da burocracia a fim de evitar modos de leitura incontroláveis do texto organizacional. Caso isto ocorra, as “punições” estarão agregadas à ausência de lucro, exclusão de facilidades, dificuldades de acesso à inovações etc.

Em resumo, cooperar no ambiente organizacional nada tem de filantropia ou de relações simétricas . Como disse Nietzsche (1986), ao se referir ao costume desta época: “ter ações de simpatia para com os outros”. Nesse contexto, cooperar está sempre explicitando seus efeitos em relação ao sucesso da organização. Traduzindo para um vocabulário de ações intencionalmente dirigidas, o *sucesso* reflete as finalidades da ação: “a finalidade visada é o objetivo da ação, e este objetivo é sempre o de alterar estados mentais do sujeito ou estados de coisas da realidade” (Freire-Costa 1994:23).

No mundo dos negócios, empresários não seguem a recomendação: “amarás teu próximo como a ti mesmo” (Marcos 12:31); pois isto pressupõe igualdade social. No entanto, os empresários empregam outras metáforas, tais como: responsabilidade social, lucro social, respeito, parcerias, para mascarar as profundas diferenças entre os integrantes da comunidade onde estão inseridos. Como no ambiente organizacional a comunicação acontece *a partir das premissas da instituição*, a hipótese de relação simétrica (de duas mãos) é apenas mais um recurso da retórica da cooperação , que se tornou decisiva em nossa cultura.

Esta retórica parte dos mesmos pressupostos seguidos por Grice (1975)^{xiii} para sugerir que os intercâmbios conversacionais devem ser sinceros, relevantes, claros, objetivos, ordenados e sucintos. Mas, enquanto Grice trabalha com a noção de *implicatura*^{xiii} para manter a suposição de cooperação na conversação e, uma transgressão a uma de suas máximas é um modo de sugerir *algo mais* ; os textos empresariais (seguindo um comportamento racional econômico) mascaram

a assimetria, uniformizam expectativas, nivelam conhecimentos e afinidades entre os interlocutores.

A rigor, as implicaturas griceanas estão presentes nos textos organizacionais, mas são monitoradas permanentemente para não dar origem a inferências não-autorizadas pela instituição. Quer dizer: sentidos implicados conversacionalmente só devem ser “usados” quando possibilitarem inferências que reforcem a imagem corporativa (quando são convenientes); e rejeitados quando veiculam aspectos da não-cooperação.^{xii}

Austin (1990:26) observou: “ (...) é sempre necessário que as circunstâncias em que as palavras forem proferidas sejam, de algum modo, apropriadas”. Isto é, certas condições devem ser preenchidas para que o ato de fala seja “feliz”(Searle 1984). Os indivíduos que falam em nome da organização devem estar imbuídos de tal *poder* e as *circunstâncias* devem ser adequadas. Assim:

(1) A P-36 ainda não está salva, mas o risco de a plataforma afundar rapidamente agora é remoto.^{xii}

O locutor viola as Máximas Conversacionais de **Qualidade** (não diga o que você acredita ser falso; não diga senão o que você possa fornecer evidência adequada); de **Modo** (seja claro, evite ambigüidades) e **Quantidade** (faça com que a sua contribuição seja tão informativa quanto requerida para o propósito corrente da conversação). Seguindo a lógica griceana, o enunciado é cooperativo em nível de implicaturas, ou seja; o que este locutor-empresa deseja é gerar os seguintes efeitos: “ apesar do inevitável afundamento da plataforma P-36, a Petrobrás está em operações no local do acidente para minimizar os estragos, danos ao meio ambiente, resgatar sobreviventes e reativar a produção em curto espaço de tempo.

É preciso preservar a imagem institucional e a credibilidade junto ao público externo. Junto ao público interno é preciso mostrar empenho com o bem estar de “um dos seus”. O locutor-empresa não está considerando o risco de fracasso existente em todas as ações cooperativas, não como um fator acidental, mas como uma condição a que estão expostos todos os atos convencionais. Neste caso, qual é a garantia de que os públicos-alvo façam as inferências requeridas para a ocasião, diante de outras “forças ilocucionárias” postas em ação?^{xii}

É difícil imaginar que o poder da organização como reguladora do dizer e dos sentidos permitidos não seja abalado diante de situações críticas. Daí a presença constante nesse ambiente da perversão (manipulação e sedução) como recurso para que a idéia da cooperação seja mantida. O fato é que toda gama de recursos é empregada para manter a noção de cooperação como algo “natural”. Algo que faz parte dos “(...) costumes desta época (Nietzsche 1986). Assim, em qualquer circunstância há “(...) relacionamentos amistosos e descontraídos” (Roman 1999:7). Nesta perspectiva, os relatos organizacionais estão sempre integrando esforços, sendo sinceros e polidos.^{xii}

Os esforços são necessários para rejeitar a possibilidade de a comunicação organizacional mostrar sua “face verdadeira”, isto é: revelar-se essencialmente “*one way*”. Em outras palavras, o que a empresa “fala” (como um de seus públicos) a respeito de algo (suas premissas) é hierarquicamente superior ao que os seus públicos “falam” (considerados como parte deste mesmo ambiente) sobre o assunto. A idéia de hierarquia supõe que, *o que a empresa “fala” é o que “ela” decide como material adequado para a conversação!* Embora a empresa busque os ganchos para tal colóquio no universo de seus interlocutores (sociedade), “*ela*” *determina a seleção do assunto, a direção do intercurso, quando, onde e como o tema será aplicado.*

Para dar legitimidade e visibilidade a essa hierarquização, é preciso reinterar permanentemente a noção de cooperação, bem-comum, participação e igualdade. Vejamos o seguinte enunciado:^{xii}

(2): Mais completo, mais rápido, mais simples. E mais lembrado.

Trata-se de um anúncio publicitário do Banco do Brasil. Há uma foto de uma “família” negra de classe média e todas as pessoas estão sorrindo. A distribuição das palavras do enunciado não é linear como apresentamos aqui. Como o nosso propósito não é fazer uma leitura semiótica, não entraremos em mais detalhes ; somente destacaremos as condições preparatórias necessárias para que o ato ilocucionário em (2) seja efetivo e a presença da retórica da cooperação. Assim:

- a) o locutor de (2) deve ter o poder para tal;
- b) as circunstâncias devem ser adequadas para o enunciado (2).

A agência publicitária **X** que fala pelo banco está autorizada para tal. Há um “contrato” estipulando que, nas circunstâncias **Y** (pública/publicitária), a agência **X** pode produzir o

discurso **Z** em nome do banco. Considerando o preenchimento das condições (a) e (b) acima, o enunciado (2) é um ato de fala “feliz” (Austin 1990; Searle 1984). Em relação ao apelo à cooperação, é possível afirmar que os integrantes da “família” retratados no anúncio fazem parte do contingente de clientes (“Grande Família”) que lembraram que o Banco do Brasil é “mais completo”, “mais rápido” e “mais simples”. Enfim, há uma gama de inferências autorizadas possíveis para a situação que não nos interessa neste momento.

Embora os atos de fala providenciem uma espécie de mini-cenário do que acontece na ação lingüística e proponham um caminho simples para explicar as seqüências (mais ou menos previsíveis) de uma interação, há muitos aspectos pragmáticos que não são encontrados na concepção clássica desta teoria (Mey 1993:207). Ou seja, a teoria clássica não abrange o princípio da não-cooperação.

O enunciado (2), embora “fale” *como* uma família feliz e, principalmente, *para* uma família feliz (clientes do Banco do Brasil), não está se comunicando “verdadeiramente” com o seu interlocutor. Nesta relação, o lado hierarquizado (a empresa) escolheu um conjunto de coordenadas que “reconhece” como características/interesse do público-alvo. Mas, comunicar não é um problema de “falar da mesma maneira”. Comunicar constitui um problema de *entendimento!* Isto requer um acordo entre os usuários da linguagem sobre *juízos* e não apenas sobre as *definições* dos signos envolvidos no contexto determinado.

Não há “acordo” entre os interlocutores. No enunciado (2) prevalecem os arquétipos verbais que prefiguram representações dominantes^{xii}, sustentados por percentuais estatísticos. A grande família tem o seu momento público na sala de visitas^{xiii}!

(Não) Cooperação

O princípio pragmático da não-cooperação deve ser compreendido em seu aspecto mais amplo. Assim:

- em qualquer circunstância é preciso dar atenção ao oposto de um termo para determinar se existe este oposto e se o seu significado opõe-se ao termo em questão. Neste aspecto, não é possível encontrar para todos os contextos de uso um par antonímico em *cooperação/não-cooperação*. De fato, não exprimem ações contrárias, mas representam “ações complexas” que captam momentos diferentes de um mesmo processo ;

- Pragmaticamente falando, o princípio da não-cooperação exprime a “voz” não-oficial (a fala não-legitimada pela hierarquia) que está presente em todas as “falas” institucionais. Como diz Derrida (1994:21): “quando eu escrevo, a coisa mais difícil, o que me causa mais angústia, especialmente no início, é encontrar o tom correto”;
- o tom^{xii} é um reflexo do processo de inter-mediações que ocorre na comunicação. Há um “tom” oficial, ritualístico, operando nas organizações; mas estas normas não conseguem excluir outros modos e atitudes (outros tons) que permeiam os relatos “pulando” de frase em frase : apontando para o caráter assimétrico dos diálogos; ressaltando a falta de sincronia entre o que se diz e o que se quer realmente dizer com o que se diz;
- embora não se resuma a estes aspectos, o tom envolve uma consideração a respeito de:
 - o que ele disse & não escreveu
 - o que eu não entendi & ele disse
 - o que ele não disse & escreveu
 - o que eu entendi & ele não disse^{xii}

Qual é o tom correto para os relatos organizacionais? Quem dá o tom? A quem é direcionado a fim de produzir tais efeitos? Esses efeitos são controláveis, previsíveis?^{xii} Não há um caminho direto para se alcançar a totalidade dos propósitos abrangidos nessas ações. Em termos textuais, a felicidade da não-cooperação consiste em adotar um tom, conseguir que o interlocutor o apreenda e, ao invés de re-produzir o tom oficial, alterar estados mentais ou estados de coisas da realidade a partir dessa perspectiva.

A possibilidade de a não-cooperação “agir” como uma voz paralela que abrange aspectos rejeitados do discurso organizacional^{xii} não constitui um caso de implicatura ; mas uma espécie de pressuposição válida que permanece implícita ao longo do relato. Obviamente, esta pressuposição pode gerar implicaturas, mas o inverso não é verdadeiro. Estas questões não “subvertem” as relações de trabalho, mas ressaltam que a não-cooperação é uma condição inerente aos usos lingüísticos. Com as premissas impostas pela digitalização dos meios de comunicação, há uma vigilância^{xii} sobre a quantidade de “bytes” nas informações; excessos ou variáveis que interferem na hipótese de cooperação permanente são “jogadas na lata de lixo”.^{xii}

Uma metalíngua que possa subsidiar a especificação e a recuperação das ações não-cooperativa nos relatos organizacionais deve, no mínimo, explicar:

- as intermediações que hierarquizam os fatos nas mensagens;
- os propósitos que são colocados em ação em cada mensagem;
- o que “realmente” querem dizer as mensagens;
- as diferentes forças ilocucionárias postas em uso em cada mensagem;
- se há “manipulação ou sedução” nos apelos à cooperação permanente;
- as contradições ou oposições entre tons e atitudes que possam existir quando o mesmo relato é distribuído aos públicos através de vários instrumentos e meios de comunicação diversos.

Em suma, no domínio do trabalho, ações que contrariam a lógica da cooperação são explicitamente rejeitadas, embora não possam ser descartadas. Deste modo, acabam sendo referendadas quando há interesses hierárquicos em jogo. O motivo de os relatos organizacionais terem adquirido importância sem precedentes em nossa cultura deve-se ao fato de as empresas, “diante do esvaziamento de outros pólos de referência: Estado, família (...)”^{xii} determinar o modo (ditar o tom) para a conversação em sociedade.

Como esta conversação volta-se para o sucesso econômico (negócios), é preciso ganhar sempre, inclusive o tempo. Nunca, em tempo algum, o velho refrão “tempo é dinheiro” esteve tão em voga. Oliveira (1999:96) observou: “ (...) não há espaço para serenidade e interromper o fluxo de informações dos eventos é a mesma coisa que interromper o mundo”.

Nesta dinâmica, o apelo a noções abstratas (retórica da cooperação) imiscui-se nos relatos organizacionais determinando um modelo de texto padrão: *enxuto, objetivo*. Estas características, reforçadas pela digitalização do espaço público/publicitário, são colocadas em uso para a obtenção de efeitos lucrativos. A sedução pela “economia”^{xii} e a manipulação pela “cooperação” tornaram-se a forma menos dispendiosa e a mais utilizada para se comunicar no âmbito das empresas.

A pergunta que se faz é: *então, o que torna o texto organizacional bom*^{xii} ? De uma perspectiva empresarial, ditada pelos lucros e perdas, as metáforas atuais em uso nos relatos são

eficazes. De uma perspectiva pragmática, os textos organizacionais são “perversos”.^{xii} Obviamente, a pragmática apenas investiga os usos da linguagem nos contextos sociais. Consta o colóquio automático em que se transformou a comunicação organizacional, permeada de clichês verbais. Ressalta a não-cooperação como condição interior ao funcionamento da linguagem. E propõe que, à semelhança do drama teatral, as múltiplas vozes se “elevem” no ambiente burocrático!^{xiii}

*(A proliferação de notas de rodapé neste trabalho aponta para as inúmeras intermediações – vozes - existentes em um relato. Em outras palavras, é uma tentativa de explicitar o **Princípio da Não-Cooperação**).*

Referências Bibliográficas:

- Austin, John (1990). *Quando dizer é fazer*. Porto Alegre: artes Médicas.
- Badiou, Alain (1995). *Ética*. Rio de Janeiro: relume-Dumará.
- Barthes, R. (1993). *Mitologias*. São Paulo: Summus.
- Bentham, J. (1976). *O Panóptico*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Bíblia Sagrada (1981). Rio de Janeiro: Gamma.
- Derrida, J. (1973). *Gramatologia*. São Paulo: Perspectiva.
- Derrida, J. (1994). The spatial arts. In: Brunette, P. & Wills, D. (Eds.). *Deconstruction and visual arts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Enriquez, Eugéne (2000). *Vida Psíquica e Organização*. Rio: FGV.
- Ferreira, Aurélio B. (1975). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Foucault, M. (1997). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes.
- Freire-Costa, Jurandir (1994). *Redescrições da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Grice, H.P. (1975). Logic and conversation. In: Cole, P. & Morgan, J. (eds.). *Syntax and semantics 3: Speech Acts*. New York: Academic Press.
- Habermas, J. (1976) .A Família Burguesa e a institucionalização de uma esfera privada referida à esfera pública. In: *Dialética da Família*. São Paulo: Brasiliense.
- Kunsch, Margarida M.K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade*. São Paulo: Summus.
- Koch, Ingedore (1989). *Texto e Coerência*. São Paulo: Cortez.
- Levinson, S. (1983). *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Maturana, Humberto (1999). *Emoções e Linguagem na Educação*. Belo Horizonte: UFMG.
- Mey, Jacob (1985). *Whose Language?* Amsterdam: Benjamins.
- Mey, Jacob (1987). Poet and peasant: a pragmatic comedy in five acts. In: *Journal of pragmatics* 11:281-297.
- Mey, Jacob (1993). *Pragmatics*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Mey, Jacob (2000). *When voices clash*. New York: Mouton de Gruyter.
- Morgan, J.L. (1978). Two types of convention in indirect speech acts. In: Cole, P. (ed.). *Pragmatics* 9. New York: Academic Press.
- Nietzsche, F. (1986). Sobre a verdade e a mentira no sentido extra-moral. In: *Os Pensadores* (p.45-52). São Paulo: Abril Cultural.
- Oliveira, Jair Antonio (1995). Ironia: eis a questão. In: *Revista Uniletras n°17, p.99-110*. Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR).
- Oliveira, Jair Antonio (1999). *As Dimensões Pragmáticas da cooperação*. São Paulo: ECA/USP. Tese de Doutorado.
- Roman, Artur (1999). A Eficiência Digital. In: *Revista Comunicação Empresarial* 30:4-7. ABERJE.
- Searle, John (1984). *Os actos de fala*. Coimbra: Almedina.