

A subjetividade dos sujeitos como componente da comunicação organizacional

Marlene Branca Sóló*

Resumo

Este trabalho pretende iniciar um estudo sobre como elementos de subjetividade dos atores de organizações podem interferir na recepção/interpretação das mensagens e como esses processos de comunicação podem se qualificar atentando para aspectos psicológicos nas relações interpessoais e intergrupais da organização.

Parte-se da idéia de que as relações dos sujeitos com as organizações e deles entre si acontecem a partir de suas próprias motivações antes mesmo de se darem pela aceitação/introjeção de padrões culturais organizacionais. A grande questão, no artigo, é iniciar uma sondagem sobre: a) Como o comportamento dos indivíduos, considerando-se aspectos psicológicos (formação de personalidade) vai desenhar suas relações nas organizações; b) Como se atualizam os aspectos psicológicos e de personalidade dos sujeitos das organizações interferindo na “leitura” que fazem, bem como nas respostas que dão aos apelos e premissas da cultura das organizações.

O estudo dos processos de comunicação organizacional tem contemplado, cada vez mais, vieses polissêmicos e interdisciplinares de análise¹. Apesar disso, os trabalhos produzidos pela ótica da psicologia ainda aparecem tímidos e, muitas vezes, trazem o foco da administração, e não o da

* Professora Pesquisadora do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul. Mestre em Comunicação (Unisinos). Especialista em história Contemporânea (Unisinos) e em Produção com Novos Meios Tecnológicos (UCS). Bacharel em Jornalismo e em estudos sociais (Unisinos). Aluna especial do Programa de Pós Graduação em Comunicação da PUCRS.

¹ A esse respeito, pode-se ler entre outros: CALDAS, Miguel P.; JR, Thomaz Wood. **Transformação e realidade organizacional uma perspectiva brasileira** São Paulo: Atlas, 1999; CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. I São Paulo: Atlas, 1996; CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. III São Paulo: Atlas, 1996; CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. II São Paulo: Atlas, 2001; FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999; MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997;

comunicação². Assim, acredita-se que estudar os sujeitos das organizações, e as próprias organizações, considerando o cruzamento dos aspectos biopsicossociais possa somar para uma compreensão mais abrangente e uma atuação mais eficaz da comunicação organizacional e do gerenciamento de seus processos. O que se busca, aqui, é iniciar uma caminhada que contemple a transdisciplinaridade³ na análise.

O trabalho, que pretende ser o início de um projeto mais amplo, terá como eixo para as discussões a *complexidade*, de Edgar Morin, que estabelece sete princípios básicos do *paradigma da complexidade*: **1.** Sistêmico ou Organizacional, **2.** Hologramático, **3.** Círculo retroativo, **4.** Círculo ou circuito recursivo, **5.** Auto-organização: autonomia/dependência, **6.** Dialógico e **7.** Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento

Para Morin, o princípio *Sistêmico ou Organizacional* “liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo”, opondo-se a uma forma reducionista e compartimentada de conhecimento. O *Hologramático* mostra que “cada ponto ou célula contém a quase totalidade da informação do objeto que representa”. O organismo é global, assim, a parte está no todo e o todo se inscreve na parte. O princípio do *Círculo Retroativo*, contém a idéia da retroação. Segundo ele, a causalidade não é linear. Os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como uma causa pode levar a diferentes efeitos. No princípio do *Círculo ou Circuito Recursivo* temos que “os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. O princípio da *Auto-organização: Autonomia/Dependência*, se aplica somente aos seres humanos, segundo Morin. Ele frisa que os seres

² DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. (orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002; FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. KERNBERG, Otto F. **Idelogia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: ARETMED, 2000; MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, (s.d.); PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993; SALERMO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação – negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

³ Antes de esclarecermos o que, neste artigo, se entende por *transdisciplinar*, é importante definir o que se entende, aqui, por *interdisciplinaridade*: “síntese de duas ou várias disciplinas, instaurando um novo nível do discurso (metanível), caracterizado por uma nova linguagem descritiva e novas relações estruturais” (WEIL et al 1993: p. 31). Ainda segundo os autores, “a transdisciplinaridade pode ser definida como um estágio superior da interdisciplinaridade, que não se contentaria em atingir as interações ou reciprocidades entre pesquisas especializadas, mas situaria essas ligações no interior de um sistema total sem fronteiras estáveis entre as disciplinas.” (APUD Basarab Nicolescu: *Science et Tradition*. Paris. Troisième Millenaire, n. 23, Paris, 1992).

Recorrendo a Erich Jantsch, os autores lembram que a transdisciplinaridade “é o reconhecimento da interdependência de todos os aspectos da realidade”. [...] consequência normal da síntese dialética provocada pela interdisciplinaridade, quando esta for bem-sucedida. Esse ideal [...] nunca estará completamente ao alcance da ciência, mas poderá orientar de modo decisivo a sua evolução.” (WEIL et al 1993: p. 31)

vivos são auto-organizadores, se auto-produzem ininterruptamente e despendem energia no sentido de preservar sua autonomia. Isso significa dizer que eles dependem do meio ambiente de onde extraem energia, informação e organização. Dessa forma, os humanos são auto-eco-organizadores. No princípio *Dialógico* Morin fala da união de “dois princípios ou ações que devem excluir-se um ao outro, mas são indissociáveis numa mesma realidade. Há uma dialogia ordem/desordem/interação/organização desde o nascimento do universo. O princípio *da Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento* “opera a restauração do sujeito e torna presente a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por uma mente/cérebro, numa cultura e num tempo determinado” (MARTTINAZZO, 2002: p. 59-60), ou seja, não há fronteira estanque entre o sujeito, o conhecimento e o objeto (WEIL et al, 1993: p. 15). Assim, a tentativa de olhar para a relação/interação organização/ator não poderia deixar de contemplar a complexidade.

Iniciar essa caminhada, exige que se busque definir algumas categorias como *cultura organizações, cultura organizacional e ideologia*. Somente a partir desse passo poderemos compreender a arena onde acontecerão as tensões entre produção e recepção de mensagens, ou seja, entre os emissores (ora a organização, ora a recepção) e os receptores, e então pensar a comunicação organizacional à luz da subjetividade de seus atores.

Começemos, portanto, pelo conceito de cultura: forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, funcionando também como instrumento pelo qual essa comunidade define seu perfil a partir da necessidade e do desejo de adaptação ao meio ambiente.

Segundo Thompson, “[...] é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças,” [...]. E instituições sociais “podem ser entidades como conjuntos específicos e relativamente estáveis de regras e recursos, juntamente com as relações sociais, que são estabelecidas por elas e dentro delas” (THOMPSON,1998: p. 176).

Parece-nos importante, também, mencionar a noção de cultura apresentada por Geertz. O autor diz acreditar, “[...] como Max Weber, que o homem é um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu [...]” e assume “[...] a cultura como sendo essas teias e a sua análise [...]” (1989: p. 15).

Ao pensarmos o processo de atribuição de significação como uma “teia”, vêmo-la “tecida” num processo dialógico-recursivo estabelecido entre indivíduo/indivíduo, indivíduo/grupo(s) e entre

grupo(s)/grupo (s), o que remete a uma cultura organizacional dinâmica, orgânica e, principalmente, hologramática.

Ao mesmo tempo em que apresenta um diversificado arcabouço de determinações comportamentais que, teoricamente, tenderiam à estabilidade, a cultura organizacional também agrega novos elementos, transformando-se continuamente. Para Armand Mattelart, há um novo conceito de empresas e sua cultura:

La nueva empresa será – nos dicen los sociólogos de la organización – la de los flujos de información y de comunicación o no será. Su definición del poder será horizontal y romperá con la lógica vertical de los enfrentamientos entre actores sociales. Las estrategias de negociación deben hacer productivas las contradicciones. La necesidad hace la ley: uno de los mayores desafíos de la empresa es, ni más, ni menos, la apropiación de los saberes e el tacto de los que trabajan en ellas. (MATTEIART,19991: p. 96)

Assim, existe um vínculo estreito entre cultura organizacional e ideologia, que de forma ampla “É o sentido a serviço do poder”, conforme define Thompson.

O estudo da ideologia exige que investiguemos as maneiras como o sentido é construído e usado pelas formas simbólicas de vários tipos, desde as das lingüísticas cotidianas até as imagens e aos textos complexos. Ele exige que investiguemos os contextos sociais dentro dos quais essas formas simbólicas são empregadas e articuladas. (THOMPSON, 1998: p. 16)

Ao falar em organização/instituição e em ideologia, surge a necessidade de se mencionar as relações e disputas de poder ali instituídas. Ainda recorrendo a Thompson, temos que:

[...] ‘poder’ é a capacidade de agir na busca de seus próprios objetivos e interesses: um indivíduo tem *poder de agir*, poder de intervir em uma seqüência de eventos e alterar seu curso. [...] ‘Poder’ analisado ao nível de um campo ou instituição é a capacidade que *possibilita* ou *capacita* alguns indivíduos a tomarem decisões, perseguirem certos fins ou realizarem interesses; capacitados de tal forma que, sem a capacidade oferecida por sua posição dentro de um campo ou instituição, eles não seriam capazes de levar adiante sua importante trajetória. [...] Quando relações de poder estabelecidas são *sistematicamente assimétricas*, então a situação pode ser descrita como de *dominação*. Relações de poder são *sistematicamente assimétricas* quando indivíduos ou grupos de indivíduos particulares possuem um poder de maneira estável, de tal modo que exclua ou se torne inacessível, em grau significativo a outros indivíduos ou grupos de indivíduos, não importando a base sobre a qual esta exclusão é levada a efeito”. (THOMPSON, 1998: p. 199)

Como a audiência não é passiva, irá negociar e produzir sentido. Tensão e disputa vão ocupar esse espaço permanentemente. “[...] sendo o sentido negociado, a comunicação, por sua natureza, é negociada. Como o produtor não é onipotente, nem o receptor é um mero depositário de mensagens de outros, a comunicação implica transação entre as partes envolvidas no jogo midiático (THOMPSON, 1998: p. 25).

O que se percebe é que a cultura organizacional não é uma identidade impermeável, que os

sujeitos das organizações não são apáticos e que há uma série de mediações que permeiam as relações organização/recepção, gerando tensões, conflitos, identificações, aderências... É, portanto, fundamental que se contemplem os aspectos da subjetividade dos indivíduos, ao lado das “colagens” que eles trazem para a instituição onde atuam⁴, considerando que a manipulação de elementos simbólicos corresponderá o jogo-resposta.

Habermas contrapõe dois tipos de organização: aquelas administradas com base em generalizações estratégicas (burocráticas tradicionais) e aquelas que se pautam pela ação comunicativa (informais). As primeiras, incentivam personalidades auto-centradas e imaturas, sem interesse efetivo no diálogo, enquanto na “[...] organização informal, o mundo da vida dos membros da organização que nunca é extirpado de todo, penetra na própria realidade organizacional”. (HABERMAS, 1987. V. II: p. 441)

Segundo Gustavo Luis Gutierrez (1999: p. 50) “um olhar minimamente crítico para o cotidiano das organizações revela um espaço onde imperam conflitos de personalidade, transferências, paranóias, recalques, megalomanias, antecipações de comportamentos; em resumo, uma série de formas mais ou menos agudas de alienação.” Não acreditamos que essas características sejam geradas apenas dentro das organizações, ou por outra, componham exclusivamente a lógica interna dessas. Elas podem ser agregadas ao ambiente por conta de ações individuais que tenderão a gerar tensão, ansiedade e atritos no grupo, voluntária e conscientemente, ou não. Da mesma forma, um grupo com essas características poderá desencadear esse tipo de sintoma no indivíduo. Em um ambiente organizacional com teor de deterioração/desagregação considerável, nenhuma política comunicacional soará sequer minimamente eficaz.

Deve-se considerar, também, que, seja por conta do modelo econômico, ou do desenvolvimento desenfreado dos processos tecnológicos, as organizações assumem papel de destaque no cotidiano dos indivíduos e absorvem, direta ou indiretamente, parte significativa de seu tempo, sem restringir-se ao aspecto profissional apenas. A jornada média de um trabalhador representa praticamente um terço de seu dia e parte do horário restante ele dedica a leituras ligadas ao seu trabalho e cursos profissionalizantes com vistas à formação e aprimoramento indiretamente ligados a sua vida profissional, sem considerar que em muitas organizações o lazer acontece nas associações esportivas a elas afetas. É importante, também, pontuar a paulatina absorção, pelas organizações, de papéis tradicionalmente desempenhados pelos Estados. Segurança, saúde, ensino, por exemplo, vêm sendo supridos pelas organizações junto a seus públicos.

“Vejo as organizações modernas não apenas como lugar de trabalho, mas também como espaços de interação e representação humanas, habitados por um imaginário

⁴ O verbo *atuar* é empregado aqui no sentido que é atribuída à palavra pela psicologia: representação

que é socialmente construído e veiculado interna e externamente.” (FREITAS, 2002: p. 10)

O contexto do final do século XX e início do terceiro milênio pontua, como já se disse, uma série de mudanças expressivas, responsáveis, sob certo aspecto, por uma reconfiguração das sociabilidades e mesmo dos comportamentos individuais. Percebe-se que dúvidas, incertezas, buscas, inseguranças, falta de modelos identitários e de referências abrem espaço às organizações que se atualizam como *instituições*, reconhecidas e avalizadas pela sociedade e, portanto, com legitimidade para capitalizar essas mudanças. Assim, a organização

“deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica e social, passando a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade. Sua pretensão de ser o lugar exclusivo de capitalização de sentido e de carências narcísicas ganha uma dimensão perigosa, pois ela encarna a perversidade de não poder satisfazer essas carências, quer dizer, joga com o estímulo do buscar sempre e jamais alcançar. (FREITAS, 2002: p. 57)

O que se vê é que cada vez mais os indivíduos valorizam suas carreiras, dedicam-se a elas, delegam ao profissional espaços antes ocupados pelo social e legitimam a empresa num lugar que não é originalmente o seu. Elas, por sua vez, criam estratégias que acabam por legitimá-las nesse lugar, tecendo uma trama que é cultural, simbólica e imaginária (FREITAS, 2002): os indivíduos passam a dedicar a maior parte de seu tempo a questões ligadas ao trabalho. Suas carreiras bem sucedidas são a “realização completa” e as organizações são a tábua de salvação das sociedades organizadas.

Num contexto econômico de acirrada competição, de busca pela excelência da competitividade, de mecanização extremada e tecnologização de processos, de conglomerados com alto poder de barganha, a crise de emprego apresenta-se, efetivamente, estrutural. Assim, o indivíduo vê-se compelido a entrar no jogo da barganha, empreendendo todos os esforços possíveis para manter seu emprego e sua empregabilidade. “O emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão” (FREITAS, 2002: p. 62). Cada vez mais arraiga-se no imaginário dos indivíduos a idéia de que sem a empresa eles não têm competência para qualquer tipo de auto-realização. Ela é a grande mãe, que provê o seu alimento, a sua segurança e a sua felicidade.⁵

Esse tipo de relação acaba engendrando sentimentos ambíguos, de dependência, de idolatria. Se de um lado a empresa pode obter vantagens explorando esse quadro, não pode perder de vista que

⁵ A premissa se confirmou em série de entrevista realizadas junto a duas organizações onde efetuamos nossa dissertação de mestrado.

a relação contempla, também, medo e raiva. Assim, ao não capitalizar sentimentos autonomia, criatividade e segurança (entre outros) de seus públicos, a organização poderá fazer com que “o feitiço vire contra o feiticeiro.”

O início de uma discussão sobre as questões organizacionais parece ter bom ponto de partida frisando-se a presença de uma tensão permanente e inevitável entre indivíduos e organizações. Para refletir sobre isso, num primeiro momento, recorreremos à etnometodologia⁶, que pode servir como “uma perspectiva de pesquisa, uma [...] postura intelectual.” (COULON, 1995: p. 7), preocupando-se mais com o como as coisas acontecem do que propriamente com o que acontece, popularizando o uso dos métodos qualitativos na pesquisa de campo⁷.

O significado social dos objetos se deve ao fato de lhes darmos sentido no decurso de nossas interações. E se alguns desses significados gozam de estabilidade no tempo, devem ser renegociados a cada nova interação. [...] Este *construtivismo*, que tem afinidades com o pensamento de K. Marx, vai aparecer tanto na fenomenologia social como sob uma outra forma de etnometodologia. (COULON, 1995: p. 15)

A etnometodologia vai pesquisar empiricamente os métodos “que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações de todos os dias” (COULON, 1995: p. 30), enquanto a sociologia parte do pressuposto de o mundo significante independe de interações sociais.

A vida social se constitui através da linguagem: não a dos gramáticos e dos lingüistas, mas a da vida de todos os dias. Uma pessoa conversa com as outras, recebe ordens, responde a perguntas, ensina, descreve livros de sociologia, vai ao mercado para as compras, compra e vende, mente e trapaceia, toma parte em reuniões, faz entrevistas, tudo isso usando a mesma língua. A partir dessa constatação é que se desenvolve a interrogação etnometodológica sobre a linguagem. (COULON, 1995: p. 32)

⁶ A etnologia é uma disciplina do tronco sociológico. Sua principal diferença em relação à sociologia está principalmente no fato de instituir as características individuais dos grupos que estuda, minorizando, portanto, os problemas sociológicos gerais (ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. Martins fontes, 1999)

⁷ O trabalho pretende sondar a possibilidade de se encontrar, em uma organização selecionada, situações de recepção/interpretação subjetiva de mensagens de parte de atores. Para tanto pretende-se recorrer a uma pesquisa qualitativa. Num primeiro momento desenvolveremos um trabalho de observação participante, seguido de entrevista aberta. Pela experiência adquirida nesse tipo de entrevista em nossa dissertação de mestrado, optamos por aplicar as entrevistas fora do contexto da organização. O fato de o entrevistado estar dentro da organização pode funcionar como fator inibidor sob vários aspectos. Parece importante esclarecer que existe uma grande discussão, e também muita confusão, em torno dos conceitos de pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. “A pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*. O protótipo mais conhecido é a pesquisa de levantamento de opinião. Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*. O protótipo mais conhecido é, provavelmente, a entrevista em profundidade. (BAUER, Martin; GASKELL, George, 2000: p. 22-23)

As palavras estão fadadas a uma incompletude e o contexto de produção é que vai suprir essa lacuna⁸. Pode-se inferir daí que a significação atribuída a determinado fato ou objeto estará implicada no repertório de vivências do indivíduo, assim como no conhecimento que ele tenha da “gramática” do outro.⁹ As atividades sociais pressupõem interações permanentemente renovadas e os fatos sociais não existem fora das práticas que os constituem.¹⁰

Assim, “ a etnometodologia, através da análise das atividades humanas, procura estudar os fenômenos sociais incorporados em nossos discursos e em nossas ações.” (COULON: 1995, p. 124).

Para a etnometodologia, a interpretação será o motor da relação entre os atores e as instituições, o que enfraquece o papel da imposição de regras através da educação e da sua introjeção pelo indivíduo pelo que Freud denominou de super-ego¹¹.

“Os etnometodólogos não acreditam que os comportamentos e as atividades de um indivíduo sejam *diretamente* induzidos por sua posição social. Eles pensam que os sociólogos até agora “super-socializaram” o comportamento dos atores sociais e que sua hipótese sobre a internalização das normas, provocando comportamentos “automáticos” e impensados, não explica a maneira como os atores percebem e interpretam o mundo, reconhecem o familiar e constroem o aceitável, e também não explica como as regras governam concretamente as interações. (COULON: 1995, p. 79)

⁸ Para pensar esta questão, pretende-se recorrer, também, ao paradigma semiótico-informacional, amparado em duas de suas vertentes: a análise do discurso, tomando como espinha dorsal os estudos de Althusser e a semiótica barthesiana, que centra sua análise no processo de significação.

⁹ “Os estudos etnometodológicos analisam as atividades cotidianas dos membros como também dos métodos que fazem essas mesmas atividades visivelmente racionais e relatáveis a todos os fins práticos, isto é, descritíveis (accountable), enquanto organização ordinária das atividades de todos os dias. (COULON, 1995: p. 42, apud L. Queré, 1984: L’Argument sociologique de Garfinkel, in: “*Arguments ethnométhodologiques*, p. 100-137)

¹⁰ Ao usar *interação*, pensa-se no Intera cionismo Simbólico de Herbert Mead (USA), cujos estudos se destacam na década de 60 com Blumer (Chicago), Kuhn (Iowa) e Goffman. Para Mead, basicamente, *sociedade, Indivíduo e mente* seriam entidades indissociáveis. Se o homem é vivo, é pensante, é capaz de interpretar, os significados são sempre refeitos pelo processo interpretativo. Para a corrente do interacionismo simbólico, a comunicação se dá na interação indivíduo-sociedade – quando se configura o processo de atribuição de sentidos, de interpretação múltipla, de investimentos simbólicos. Essa interação é a chave mestra para a compreensão dos fenômenos comunicativos. O paradigma das Interações Comunicacionais utiliza-se das contribuições de estudos anteriores como os da Escola Francesa, os da Escola de Birmingham, os das formulações de Mc Luhan, os da Hipótese do Agenda Setting, os do Intera cionismo Simbólico e os da Semiótica. Por esse paradigma pensa-se que “o sentido está no receptor, no contexto, na mensagem. A comunicação é a rede de relações interativas dos interlocutores entre si e com o material simbólico. A busca da globalidade do ato comunicativo – por consequência sua inserção no terreno do social – é o objetivo principal do paradigma das interações comunicacionais.

¹¹ O olhar na direção de um objeto precisa levar em conta aspectos sociológicos e antropológicos dos quais, nos parece, a etnometodologia busca dar conta. Mas o que se pretende, com este trabalho, é ampliar a base de análise a partir, também, da perspectiva psicossociológica.

Por outro lado, visto como o Sujeito da Psicanálise (do inconsciente, do desejo), de Freud, o indivíduo pode situar o desejo, enquanto a organização poderá situar a lei. Estabelece-se aqui um conflito universal e inegável: lei versus desejo, que escolas como a de Relações Humanas, de Elton Mayo, trataram de escamotear. Processos de regulação mais ou menos espontâneos, perpassam continuamente o cotidiano das organizações.

O papel dos processos de regulação de conflitos é o de manter em equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência e a manifestação contínua de interesses antagônicos e de contradições, mas também de processos de cooperação.¹²

Ao pensar-se nesses processo de regulação de conflito parece oportuno trazer à tona a experiência desenvolvida por Stanley Milgram e referida por Morin¹³. Dois indivíduos são instalados em dois compartimentos separados por um vidro. A um deles cabe o papel de mestre, ao outro o de professor. O aluno tem nos pulsos mecanismos de recepção de estímulos elétricos. O professor tem um disparador. As capacidades de descarga variam de 75 a 450 volts. A cada erro, a carga aumenta. Entre 40 “professores”, 26 chegaram à descarga máxima. Milgram conclui

A consciência [de um indivíduo] que controla normalmente suas pulsões agressivas é sistematicamente suspensa quando ele entra numa estrutura hierárquica.

Numa segunda experiência, onde os indivíduos que ficaram livres para escolher a carga a aplicar, um único chegou aos 450 volts, um chegou aos 375 e os demais se mantiveram num nível mais baixo de descarga elétrica.

O que se quer aqui é estabelecer uma ligação entre os processos de regulação adotados sistematicamente dentro das organizações e a incorporação do papel de autoridade (lei) daqueles que aplicam esses processos, não importa em que nível hierárquico. E à fundamentação teórica a que se recorre para estudar esse fenômeno agregamos uma experiência de mais de 20 anos de circulação em empresas de diversos setores e ramos (indústria, serviços e comércio, em metalurgia, confecção, tecnologia...) e nos mais diversos níveis hierárquicos (da presidência e das diversas diretorias a gerencias, supervisões e setores auxiliares operacionais).

Pode-se, também, olhar para a relação do indivíduo com a organização em que está inserido, sob outra variante. Para o trabalhador, a organização vai representar a sobrevivência, o sustento. Ele

¹² MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção dos processos de auto-regulação. IN, VASCONCELOS, João e DAVEL, Eduardo (Orgs). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Vozes 4. Ed. Petrópolis. Vozes, 2002. p. 159)

¹³ MORIN, Edgar, O método 6 (ética) Porto Alegre: Sulina, 2005. p. 45. O autor remete a MILGRAM, Stanley. *Soumission à l’utorité*. Paris, Les Belles Lettres, 2003.

depende dela inclusive para ser socialmente aceito. Mas, a hierarquia, a autoridade das instâncias superiores e as relações verticais que se estabelecem dentro dessa organização podem representar, a lei, o interdito e é nessa perspectiva que se estabelecerão as relações entre o sujeito em si e os sujeitos organizacionais. Na medida em que os indivíduos são invocados a absorver práticas e valores culturais dessa organização, e na medida em que são submetidos a uma rígida hierarquia, vão recalçando sua visão de mundo e de realidade, o que acaba por facilitar uma relação assimétrica, que por sua vez abre caminho para que a organização assuma o papel de produtora de significação e de valores, mas em contrapartida, que se instale a cristalização de conceitos, diretamente relacionada à entropia e à degeneração das relações, comprometendo ou, no mínimo, dificultando o gerenciamento de pessoas e processos e, por conseqüência, a produtividade e a qualidade, tão caros e mesmo condição de sobrevivência a qualquer organização.

O que não se pode esquecer é a existência de uma série de processos psicológicos inconscientes que se atualizam na relação indivíduo/organização e que não podem mais ser ignorados numa relação responsável e ética. Na medida em que o indivíduo vê a organização como aquela que provê seu sustento, também sente-se ameaçado pela possibilidade da demissão e explorado, pelas limitações que lhe são impostas, tanto de autonomia e criatividade quanto econômicas (baixo salário). Instala-se, então, uma relação ambivalente, de prazer e de dor, de identificação e de agressividade, que leva ao sentimento de culpa. Talvez possamos analisar por esta ótica, por exemplo, os acidentes de trabalho (auto-punição).

Parece importante frisar que na relação do indivíduo com a organização, as instâncias de poder (supervisor em relação ao auxiliar, gerente em relação ao supervisor, diretor em relação ao gerente), funcionarão como superego, numa identificação parental (pai como lei ou interdito), mas ao mesmo tempo funcionarão como ideal de Ego, ou seja, modelo com o qual com o sujeito procura identificar-se, explicando a alternância de momentos de amor (em que a dependência e os limites acabam por justificar as limitações) e ódio ou agressividade, que levam à culpa e à frustração. “O indivíduo se encontra [...] sob a dominação da organização, ao nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte na medida em que há a dissolução da instância crítica do indivíduo.” (PAGÈS et al, 1993: p. 158).

Segundo Le Bon, “assim que os seres vivos se reúnem em certo número [...] se colocam instintivamente sob a influência de um chefe. Um grupo é um rebanho obediente, que nunca poderia viver sem um senhor. Possui tal anseio de obediência, que se submete instintivamente a qualquer um que se indique a si próprio como chefe”. (FREUD, 1976: p. 105).

Sobre indivíduos e seu comportamento grupal, Le Bond explica que “os grupos nunca ansiaram pela verdade. Exigem ilusões e não podem passar sem elas. Constantemente dão ao que é irreal precedência sobre o real; são quase tão intensamente influenciados pelo que é falso quanto pelo que é verdadeiro. Possuem tendência evidente de não distinguir entre as duas coisas.” (FREUD, 1976: p. 105). Assim, A partir do que está posto, pode-se pensar a tendência de os indivíduos projetarem um ideal de Ego das organizações onde trabalham.

Em hipótese alguma este trabalho poderia ser conclusivo. Pelo contrário, ele dá início a uma reflexão que deverá ampliar-se significativamente. Por outro lado, nos alcança algumas certezas como a de que as relações sujeito/organização já não podem ser vistas apenas pela ótica exclusiva da tensão capital *versus* trabalho. Entendemos que a produção de significação/interpretação/leitura não se dão na lógica linear causa/efeito, mas sim na perspectiva do princípio moraniano do *Círculo ou Circuito Recursivo*, segundo o qual os produtos e efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz.

Com o princípio *Hologramático* percebemos que seria impossível pensar o sujeito organizacional “em compartimentos” estanques, ou seja, descolar dele o sujeito cidadão, o sujeito pai de famílias e tantos outros que o conformam, numa integridade altamente complexa. Nessa perspectiva, ação e reação não são da ordem do previsível ou, melhor, do invariável. Confirma-se, pois, que “cada ponto ou célula contém a quase totalidade da informação do objeto que representa”. A parte está no todo e o todo se inscreve na parte.

O princípio do *Círculo Retroativo* nos mostra, que a causalidade não é linear e que os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como uma causa pode levar a diferentes efeitos. Dessa forma, analisar, por exemplo, baixos salários como fator determinante do baixo índice de produtividade em determinado ambiente/contexto, pode ser um grande equívoco, se estivermos lidando com sujeitos com baixa auto-estima, por exemplo, para quem a valorização pela via dos salários não representaria fator motivador.

Essa reflexão nos leva, também, a classificar como redutora a idéia de que o simples participacionismo venha a resolver as mazelas administrativas ou guindar ao sucesso programas de comunicação dentro de uma organização. O participacionismo pode representar, sim, um passo à frente na busca da saúde do ambiente organizacional, mas, nos parece, seria mais prudente olhar para ele como o lugar onde grupos e indivíduos, acabam por tirar/trocar (algumas) máscaras). O que queremos dizer é que ele pode ser, como uma série de outros, um bom instrumento/meio, não um fim. Apontar uma resposta única seria negar a gênese dessa reflexão, que busca agregar mais um ângulo

de abordagem à complexa tarefa de análise das relações organizações/sujeitos –a da psicanálise – sem negar a importância dos demais olhares (paradigmas) até aqui desenvolvidos na direção desse objeto.

8. Referências bibliográficas:

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Martins fontes, 1999.

ALTHUSSER, Louis. **Freud e Lacan Marx e Freud**. 2. Ed. São Paulo: Graal, (s. d.)

———. **Ideologia e Aparelhos ideológicos do Estado**. Porto: Presença, 1974.

BAUER, Martin W e GFaskell, George. **Pesquisa qualitativa em texto, imagem e som** Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002

BARTHES, Roland. **Elementos de Semiologia**. São Paulo: Cultrix, 1992

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Kasper Hauser ou A fabricação da realidade** . São Paulo: Cultrix, 1995.

CALDAS, Miguel P.; JR., WOOD Thomaz. **Transformação e realidade organizacional uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição da sociedade** . 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTRO, Eliana da Moura. **Psicanálise e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. I São Paulo: Atlas, 1996.

———. **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. III São Paulo: Atlas, 1996.

———. **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3. ed. V. II São Paulo: Atlas, 2001.

COULON, Alain. **Etnometodologia**. Petrópolis. Vozes, 1995

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. 15.ed. São Paulo: Ática, 2000.

- DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. (orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- . **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FERNANDES, Florestan (org.). **Ensaio de Sociologia Geral e Aplicada**. São Paulo: Biblioteca pioneira de Ciências Sociais, 1971.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FREUD, Sigmund. **Edição Standard das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 2. ed. Volume VI. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
- . **Edição Standard das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 2. ed. Volume XV. Rio de Janeiro: Imago, 1986.
- . **Edição Standard das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Volume XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- . **Edição Standard das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 2. ed. Volume XVI. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GRÜN, Mauro. **Ética e educação ambiental**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2002.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- KEHL, Maria Rita. **Sobre ética e psicanálise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- LACAN, Jacques. **O seminário**. Livro 11: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas: Pontes, 1997.

- . **Os termos-chave da análise do discurso**. Lisboa: Gradativa, 1997.
- MARTINAZZO, Celso José. **A utopia de Edgar Morin**. Da complexidade à concidadania planetária. Ijuí: Unijuí, 2002.
- MATERLART, Armand; MATELARD, Michele. **História das teorias da comunicação**. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- MATTELART, Armand. **La Publicidad**. Barcelona, Buenos Aires, México: Ediciones Paidós, 1991.
- MIÈGE, Bernard. **O pensamento comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, ?
- MORIN, Edgar. **O Método 1. A natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2001.
- . **O Método 2. A vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001.
- . **O Método 3. O conhecimento do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- . **O Método 4. As idéias**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- . **O Método 5. A humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- . **O Método 6. A ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NASCIMENTO, Patrícia Ceolin. **Jornalismo em revista no Brasil**: um estudo das construções discursivas em Veja e Manchete – São Paulo: Annablume, 2002.
- NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: A administração do terceiro setor. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- NETO, João Pinheiro de Barros. **Teoria da administração** (curso compacto): manual prático para estudantes & gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. Trad. Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1993.
- PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 3.ed. Trad. Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Pontes, 2002.

SÓLIO, Marlene Branca. **O jornalismo organizacional e o papel da recepção**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Pós-graduação Unisinos, São Leopoldo, 2002.

THOMPSON, John B.. **Ideologia e cultura moderna**/ Teoria social critica na era dos meios de comunicação de massa. 2. Ed. São Paulo: Vozes, 1998.

WEIL, Pierre, D'AMBROSIO, Ubiratan, CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade**. Sistemas Abertos de conhecimento. 3. ed. Summus. São Paulo: Summus, 1993