



O papel fundante da escuta na Comunicação Organizacional

Marlene Branca Sólito*
Universidade de Caxias do Sul –UCS

Resumo: Este trabalho traz análise de entrevistas aplicadas e trabalhadores de dois grupos organizacionais, para a construção de tese de doutorado a ser defendida no PPG da PUC-RS. A análise do discurso enfatiza princípios da Psicanálise (Freud e Lacan) e da análise do discurso de linha francesa (Foucault nas questões de poder e Althusser nas questões de ideologia). O paradigma norteador do trabalho é o da Complexidade Morin). A análise não é, ainda, conclusiva, embora desenhe base sólida para a discussão da questão norteadora da pesquisa: *Como o comportamento dos sujeitos organizacionais, se consideramos aspectos psíquicos, vai desenhar as relações dos públicos nas organizações?*

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Sujeito; Ideologia; Poder e Cultura.

Para a construção do trabalho que defendemos junto ao PPG em Comunicação Organizacional da PUCRS – **uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos** – analisamos detalhadamente vinte entrevistas feitas com trabalhadores de dois grupos organizacionais. Após leitura de cada entrevista, retomamos as categorias desenvolvidas no início do trabalho: *Ideologia* (para compreender as relações de *Poder* dentro das organizações), *Sujeito*, *Cultura* (com interesse no aprofundamento da subcategoria cultura organizacional) e *Organização*, buscando pistas que confirmassem nosso problema de pesquisa e possibilitassem testarmos as hipóteses levantadas com relação à *comunicação organizacional*.

A interrogação que levou à reflexão desenvolvida é: *Como o comportamento dos sujeitos organizacionais, se consideramos aspectos psíquicos, vai desenhar as relações dos públicos nas organizações?* O objetivo era refletir sobre o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos atores organizacionais, na “leitura” que eles fazem e nas respostas que oferecem aos apelos das organizações e às premissas de sua cultura. Para desenhar o caminho a percorrer, recorremos ao Paradigma de Complexidade (Morin) e à Psicanálise (Freud/Lacan), apoiando-nos, para a análise do discurso, em Foucault e Althusser (noções de Poder e Ideologia)¹.

Interessava-nos descobrir *como as organizações poderiam modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais* e se elas consideravam os aspectos psíquicos nos processos relacionais com seus sujeitos.

A partir da análise de algumas das falas colhidas, buscamos pistas que nos mostrem como acontecem/são percebidos, nas organizações estudadas, os principais processos de comunicação; como elementos de subjetividade dos sujeitos organizacionais podem interferir na recepção/interpretação das

* Trabalho submetido ao DT 3 RP e Comunicação Organizacional, GP RP e Comunicação Organizacional, no XXXII Congresso da Intercom

¹Produzimos uma série de artigos que exploram esses e outros aspectos do trabalho, apresentados em Congressos da Intercom e da Abrapcorp e publicados em revistas acadêmicas/sites (consultar bibliografia).



mensagens e como esses processos de comunicação poderiam enfatizar aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais. O trabalho não é conclusivo, na medida em que ainda não encerramos a análise.

A divisão dessa análise em cinco itens é apenas didática, na medida em que no discurso as noções de poder/ideologia, sujeito, comunicação, organização, ideologia, cultura, e organização aparecem imbricadas, raramente na forma cristalina. Como falar de modo estanque em ideologia e subjetividade? Ou de poder e comunicação? Ou, ainda, de poder, cultura e organização? Assim, em muitos momentos essa aderência entre as noções em questão rompe a divisão metodológica adotada.

O sujeito organizacional integra, concomitantemente, as esferas do social e do organizacional, sendo tocado por processos comunicacionais que se dão por meio do discurso. Parece-nos importante lembrar que, segundo Lacan, “não apenas o homem nasce na linguagem exatamente como nasce no mundo, como também nasce pela linguagem (2006, p. 37) e podemos, também, recorrer a Foucault, segundo quem temos no discurso o eco linguístico resultante da articulação entre o saber e o poder. (2002), portanto, lugar onde se materializa a arquitetura comunicacional.

Assim, sociedade, organizações e sujeitos complementam-se, modificam-se, interagem, por meio do discurso, que por sua vez gera, modifica, perpetua, renova, processos comunicacionais, atualizando ideologias, que se materializam em instituições, aparelhos, que regulamentam, modificam, cristalizam, alavancam relações de poder, em movimento permanente, mas nem sempre previsível e nem sempre nessa ordem.

Quando tudo fala

Acreditamos que estarão trabalhando com possibilidades ampliadas de sucesso aquelas organizações que otimizam seus processos de escuta, fazendo uma leitura em profundidade de formas de comunicação como a troca de informações convencional (diálogo), o silêncio, a formalidade, informalidade e espontaneidade no relacionamento interpessoal/intergrupar, o ato falho, o chiste, o medo, as doenças laborais, o absenteísmo, a rotatividade, as defesas criadas, quer pelo grupo, quer pelo sujeito, as transferências de setor, as incoerências, o estado de espírito das diferentes equipes, as fofocas e boatos e o *layout* do ambiente, entre outros fatores, o que leva a uma análise complexa.

Muitos dos aspectos nominados acima compõem estatísticas das organizações, mas seus resultados não consideram a subjetividade e os processos de computação/análise raras vezes são interpretativos. Em grande número de casos, não existe um cruzamento/relação de dados, que são vistos de forma dissociada do conjunto daquele ambiente. “*A gente acha que isso não seria muito confiável*[[pesquisa qualitativa], *porque se eu tenho um problema com o meu chefe, na medida que eu falo isso claramente, eu não sei até que ponto eu posso ser bem ou mal interpretado*”, justifica a

entrevista **F**, o que deixa à mostra a falta de confiança do trabalhador na relação com a organização: “[...]Se eu respondo uma pesquisa, eu não me identifico, e ninguém pode me identificar, eu posso ser mais fiel”, argumenta, sem considerar que o anonimato também pode acolher a má fé e a distorção. “Então, nós usamos mais a ouvidoria, no sentido de, assim: – eu tô mal com o meu chefe, eu posso procurar, tu me ouve, eu te ouço e tudo mais.” Em primeiro lugar, é posta na berlinda, até como mecanismo de defesa, a relação chefia/subordinado, o que pode ser indicativo de ponto nevrálgico na organização, se pensamos no processo de livre associação da psicanálise, pois ao falar sobre o assunto foi isso que veio à tona na memória/fala do entrevistado. Em segundo lugar, se a ouvidoria é acionada, o processo para a pesquisa qualitativa teoricamente estaria aberto e, em terceiro lugar, ao justificar que “[...]Fazer pesquisa perguntando para as pessoas as perguntas que a gente faz na pesquisa de clima, a gente acha que não seriam respondidas”, a entrevista mostra o desconhecimento sobre o que seja uma pesquisa qualitativa. É importante evidenciar que não estamos dispensando o uso da pesquisa quantitativa. O que evidenciamos é a ausência da pesquisa qualitativa.

De outro lado, a entrevista **S** nos dá pistas em outra direção ao responder à questão “**Hoje em dia ainda resiste uma relação de medo, entre o funcionário com a empresa?**” “As pessoas calam para não perder o seu emprego. Porque, com certeza, nós teríamos muito para falar, se não fosse este medo. Mas vai do teu dia também, porque tem dias que tu não está de bom humor e sai alguma coisa, sem querer”. A entrevista evidencia a necessidade de olharmos para a subjetividade na relação com o sujeito, quando traz à tona a latência do recalcado e o medo de que ele possa se precipitar.

A entrevista **O** mostra o tipo de leitura que a recepção faz da pesquisa quantitativa, que vem de encontro ao que foi dito na entrevista **F**: [...] “Eles fazem a pesquisa de satisfação. Mas é obscura esta pesquisa. Quando eles vêem que não está bem para eles, eles não dão bola, eles querem ver o que eles apontam para se levar a sério. E em vez de arrumar o que foi pedido, eles ignoram a pesquisa. Eles sonogam os defeitos da empresa.” Está clara, na fala, a polifonia do discurso.

Muitos comportamentos organizacionais evidenciam a operação de processos emocionais inconscientes, quer estejamos nos referindo a indivíduos ou a grupos. Esses comportamentos podem impedir que a racionalidade, caminho normalmente apontado para a consecução de metas organizacionais, nos ofereça uma resposta/solução. Há líderes que sustentam ameaça velada, ou deixam clara sua necessidade de estar permanentemente no controle. Muitos deles precisam, para sustentarem-se em suas posições, da ansiedade de seus seguidores. A entrevista **C** evidencia isso:

“É mais fácil ele [o gerente] falar conosco, do que nós irmos falar com ele.[...] Ele sempre deixa aberto pra quem quiser ir falar com ele, independente de assunto ou não, mas a maioria das pessoas não vai. **E por que tu achas?** Receio, eu acho, porque ele só mostra cara feia. Por um lado ele tem a porta aberta, do outro ele tem a cara feia.”

De outro lado, há grupos que não aceitam bem a divisão de problemas organizacionais. Exigem um líder carismático, que afaste suas (deles) ansiedades/problemas. Compartilhar a busca de soluções e desvelar problemas representa para esse tipo de grupo semear insegurança no ambiente de trabalho. À medida em que a sintonia entre líder/liderados se fortalece, as opiniões do líder são acolhidas e os liderados tenderão a transferir para a organização a afetividade/confiança depositada no líder. Paralelamente, as ansiedades dos seguidores tenderão a ser transferidas para o líder, o que pode levar ao enfraquecimento de sua energia. De outro lado, executivos com comportamento paranóide, depressivo ou esquizóide colaboram para a instalação de sentimentos de desconfiança, pessimismo e insegurança.

Normalmente, líderes com personalidade autoritária são conhecidos pelo alto nível de irracionalidade e dificuldade em admitir seus erros bem como recusa a aceitar advertências/contestações. Esse tipo de liderança, muito comum, vai de encontro ao que prega Enriquez, ao dizer que

quanto mais uma instituição é viva, percebe suas contradições internas, se coloca indagações, é capaz de uma abertura, cede seu lugar ao imaginário-motor², é trabalhada pela reflexão e a reflexividade, tanto mais ela mantém no interior de si mesma o movimento instituinte e menos se arrisca a cair no instituído, quer dizer, na inércia e na repetição; todavia, ela não pode funcionar assim, se não aceitar a condição de ser atravessada pelo social histórico, por conseguinte pela luta pelo poder e pelo conflito das ideologias. (ENRIQUEZ, 1997, p. 79).

A pergunta **Em algumas organizações, o poder se dava por imposição. Como tu vês isso?**

Existe ainda dentro da tua organização? O entrevistado A responde com ênfase:

“Existe. Existe. As pessoas aqui de dentro da fábrica trazem esta cultura de 1980 início dos anos 90: o chefe é aquele que manda e o colaborador é aquele que respeita, baixa a cabeça e faz, e não abre a boca. Porém, todo mundo sabe, ou pelo menos deveria saber, que hoje em dia isso não funciona mais. O colaborador não deve ser apenas o executor, ele tem que ser um executor com senso crítico. Tem que ser do tipo: – Eu faço assim, porém se eu fizer assim, vou ter mais utilidade e posso reduzir meu trabalho em tempo. Então eu vou lá dizer pro meu chefe que eu devo fazer assim. Existem chefes que absorvem isso como oportunidade de melhoria, e tem pessoas que dizem: “Não. Faz o teu trabalho e cala a boca, porque você é pago para fazer e não para pensar. Infelizmente, existe isso” [...].

Isso dá ideia de uma realidade distante do que Enriquez apregoa como ideal. Olhar para o conflito como modo natural de regulação do grupo poderia canalizar energias na direção da solução desses mesmos conflitos. Temos, portanto, que a racionalidade é um mito e que emoção e conhecimento estão interligados.

Comportamento autoritário, retaliação e falta de flexibilidade no diálogo são muito comuns em organizações, e alguns dos depoimentos colhidos mostram isso com exatidão. *“Olha, no meu setor está mudando, [no sentido de piorar] por causa que antes, com o nosso chefe antigo, nós tínhamos um apoio, muito melhor motivação”* relata a entrevista C, fazendo eco à fala de diversos dos trabalhadores entrevistados, que reproduziram o mesmo acontecimento:

² Para ver a oposição imaginário-motor/imaginário enganador, consultar ENRIQUEZ, Eugène. **As organizações em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

Referindo-se ainda ao supervisor demitido, C enfatiza: “*ele já estava no caminho de preparar nós, mas só que com um jeitinho.*” A fala que segue, desenha o ambiente organizacional:

“Hoje pra ti ir num médico, tu tem que passar pelo médico da empresa pra poder pegar um atestado, pra poder fazer um exame, pra poder consultar. Depois, tu volta, a empresa vai avaliar se vai pegar teu atestado ou não, sabe. Está terrível. Não dá nem pra ficar doente. Se depender da empresa, a gente mora lá dentro” [...].

Em oposição, na entrevista D, ouvimos, com relação à outra empresa estudada nessa pesquisa: “*As empresas [grupo] preparam seus líderes e gestores, não só como gestores de negócios mas como líderes de pessoas. Elas se preocupam não só com a seleção destas pessoas, mas com o desenvolvimento delas.*”

Um dos fortes gargalos na relação liderança/subordinados, adequadamente apontado por Enriquez,³ aparece em diversas entrevistas obtidas na pesquisa. Destacamos um trecho de uma delas.

[Referindo-se à metodologia denominada Coach]. “*É um trabalho bastante interessante, onde nós podemos observar um monte as carências, as dificuldades que o pessoal tem na relação horizontal, vertical tanto pra cima quanto pra baixo e frutos desse trabalho, muito poucos, infelizmente devido à postura de alguns gerentes, pelo feedback que tivemos do pessoal, não na [nome da organização], principalmente mais na [organização]. O pessoal, ficava: – ah! Os chefes pedem isso, mas na prática é diferente. Pôxa, o pessoal vai lá e faz um treinamento que diz que você tem que ser afetivo, valorizar a auto-estima do outro... De repente, vai um lá e diz que se deve levar em consideração a auto-estima do outro, uma atitude mais afetiva, e no outro dia vai lá o chefe[...] só na porrada. Daí não dá né?⁴.”*

Atitudes, leituras/interpretações, desvios/ruídos atravessam decisões/intensões das organizações, às vezes partindo de um ator na direção do(s) grupo(s), outras partindo do grupo na direção de um ator. As relações são dinâmicas e sofrem metamorfoses, daí a necessidade do olhar acurado para as subjetividades/especificidades.

Um das organizações estudadas tem um programa de integração entre alta(s) liderança(s) e produção: *Jantar com o Presidente*. E a outra está implantando um programa na mesma linha. Outros programas desse tipo, disseminados principalmente a partir da década de 80, como *Café da Manhã com o Presidente*, ou *Portas Abertas* (inaugurado, no Brasil, pela IBM), têm sido implantados e enterrados há cerca de três décadas, justamente pela falta de sintonia entre a valorização do trabalho braçal em relação ao trabalho intelectual. Ao ser solicitado a falar sobre a relação do alto escalão com os demais trabalhadores, A destaca:

“chega a ser uma faca de dois gumes. Na maioria das vezes é o constrangimento que impera. Muitos chegam e falam o que gostam e o que não gostam, mas temem a demissão, uma represália, uma série de coisas. Daí, neste jantar, o [nome do presidente] acaba tomando a palavra e acaba agradecendo, pois quem na verdade sua pela empresa são os seus

³ Logo que alguns aspiram à mudança e querem viver de outro modo, outros se arvoram nos arautos do conservadorismo e das necessidades da ordem social. Quando o inconsciente (ou a história) fala, o mito e a estrutura respondem. Logo que a transgressão ameaça, que o recalco retorna, as forças de recalco e de repressão retomam seus direitos e adquirem uma nova virulência. A organização desconfia do inconsciente e da luta de classes, ela é habitada pelo *fantasma do uno* do qual os dirigentes são fiadores e os encenadores. Eles sabem muito bem que se deixarem as pulsões se pronunciarem muito, que se trouxerem à cena histórica o recalco do ou excluído, perderão seu poder e suas razões de ser. (ENRIQUEZ, 1997, 290).

⁴ Entrevista A



empregados. Então, acaba virando tudo, pois ele devia estar ali pra ouvir, não pra falar. [...]O cara que vaza metal fundido, ou a menina que rebarba lá na [organização A], não vão falar nunca. E isso mostra a cultura da empresa. Já o administrativo, fala mais”.

Prestar atenção ao recalcado que emerge sob a forma de ato falho, ou pela própria denegação, resulta em informações de grande valor para a análise das relações. Podemos destacar alguns exemplos que vêm à tona de forma muito clara. “*É um ambiente agradável, produtivo, como toda empresa*”. E logo em seguida: “*É bastante apertado, tem um acúmulo muito grande de máquinas, pouco lugar dentro para circular e bastante abafado*”⁵. Na mesma entrevista, ao mesmo tempo em que fala da autoridade (querendo referir-se a autonomia) do operador, o entrevistado diz: “*Na parte que eu comando....*” Logo em seguida, explica de que forma é feita a cobrança de responsabilidades/tarefas. “*Toda segunda-feira tem uma reunião com os dois supervisores e as pessoas-chave, que tocam a fábrica*” o que pode levar a pensar em gerenciamento participativo. A frase seguinte, porém – “*Inclusive o setor de [...] no qual o supervisor pega uma pessoa que ele acha importante ver na reunião*” –, revela a efetiva centralidade de poder. Mais adiante, ao longo da entrevista ele reafirma: “*Esta parte de autonomia, sim, embora com limites. Nos últimos seis meses, a gente tem comprometido mais os operadores. As soluções devem partir deles mais do que de mim*”. Isso mostra, nos parece, o quão unilateral é o que o entrevistado chama de autonomia. Pouco depois, o mesmo entrevistado, ao falar do sistema de contratação/promoções, dentro da organização, comete mais um ato falho, que neste caso mostra a disputa de poder: “*Porque, infelizmente, por mais que tu não queira, existem as pessoas que se destacam um pouco mais dentro do setor e que daqui a pouco vão ser preferidas para a vaga*”. Num primeiro momento, poderíamos fazer um esforço para compreender a afirmação no sentido de que o entrevistado gostaria que todos tivessem as possibilidades de conquista da vaga. Mas não é conveniente esquecer que “*todo sujeito que engaja seu discurso no curto-circuito da falação “faz necessariamente ouvir muito mais do que ele creê dizer*”. (DOR, 1985. p. 154. [grifo do original]).

Parece-nos clara a importância de se atentar à polifonia dos discursos, aos textos que se depositam nas dobras do texto, formando, mais do que pregas, verdadeiros bolsões de conteúdo latente, farto material para pensarmos os processos comunicacionais nas Organizações. Olhar de forma acurada para as relações grupo/indivíduo, indivíduo/grupo, grupo/grupo e indivíduo/indivíduo, nos parece um dos caminhos para a sintonia organizações/sociedade, numa relação de fortalecimento de ambas.

O jogo do poder

O homem é um ser social. Agrupar-se, inicialmente como forma de sobrevivência, levou à complexificação/organização das relações, o que implica em normas, regras, leis, obediência/desobediência, hierarquia, disputa de liderança e poder. O primitivo foi, paulatinamente,

⁵ Entrevista B

desenvolvendo processos de produção/tecnologias, aprendendo a recalcar seus instintos, a lidar com suas frustrações/sentimentos de culpa/remorso, desenvolvendo processos de civilização e culturas. A civilização recalca instintos primitivos como o canibalismo, o incesto e a ânsia de matar, mas

há incontáveis pessoas civilizadas que se recusam a cometer assassinato ou a praticar o incesto, mas que não se negam a satisfazer sua avareza, seus impulsos agressivos ou seus desejos sexuais, e que não hesitam em prejudicar outras pessoas por meio da mentira, da fraude e da calúnia, desde que possam permanecer impunes; isso, indubitavelmente, foi sempre assim através de muitas épocas da civilização (FREUD, 1974b, p. 23, v. XXI).

Relação, implica, portanto, em disputa de poder, quer estejamos falando de sujeitos, quer de grupos. E, parece importante pontuar, esse processo contará, também, com as competências, mais ou menos desenvolvidas, de cada sujeito em particular. Freud lembra que “só através da influência de indivíduos que possam fornecer um exemplo e a quem reconheçam como líderes, as massas podem ser induzidas a efetuar o trabalho e a suportar as renúncias de que a existência depende”. (1974b, p. 18, v. XXI). E Enriquez lembra que

quando não chegar a resolver os seus problemas, conhecerá a tentação de achar um bode expiatório que não tenha nenhuma responsabilidade na situação presente ou que se revele como a pessoa mais frágil, por esse fato, a única que o grupo pode sacrificar alegremente no altar de seus problemas porquanto ninguém a teme. (1997, p. 98).

Em uma das entrevistas desenvolvidas ao longo da pesquisa, ouvimos declarações que mostram como funciona o jogo de poder, como os sujeitos se percebem em vantagem/desvantagem e como traçam estratégias. A entrevista **B**, diz que “*As empresas de menor porte permitem ao funcionário uma relação afetiva muito maior e uma identidade mais ampla. Os funcionários de empresas maiores têm a sua identidade apagada, neste sentido*”, o que confirma nossa hipótese de que as organizações dificilmente dão ouvidos/valorizam seus sujeitos. E o entrevistado continua, em plena sintonia com o que afirmamos até aqui: [...] “*A multiplicidade de egos inflados é muito grande. Então, as relações são complicadas*”, o que dá idéia, também, de quão acirrada é a disputa de poder. O mesmo entrevistado ressalta a questão do sofrimento no trabalho, ao dizer que “*nas empresas pequenas, a tendência é aumentar a informalidade e com ela crescem as relações afetivas. Mas nas grandes, conheço muitos que ganham bem, e sofrem, dizem que gostam, da boca pra fora, mas o único interesse deles é o dinheiro, sem compromisso.*”

Os trabalhadores levantam questões fundantes no que diz respeito à relação que a organização estabelece com eles, no sentido de fazerem-nos iludirem-se sobre o que, de fato, recebem.

“*As grandes empresas de automóveis apagam a identidade do funcionário fora da organização, mas dão a ele uma identidade que tem a cara delas dentro dos portões da fábrica. E elas, na verdade, tratam muito bem seus funcionários e elas “tiram o coro” dos montadores. Esses é que são realmente os explorados pelas montadoras.*”

Ainda na entrevista **B**, ouvimos que “*a relação com o empregado não é pelo coração. Ele veste a camisa da empresa, assim, não sendo uma relação pelo afeto, mas uma relação pelo bolso.*”



Porque a empresa oferece a eles [funcionários] determinadas vantagens financeiras que outras não oferecem, ou seja vantagens financeiras indiretas”.

A disputa pelo poder acontece em várias instâncias, simultaneamente. Em muitos casos, testemunhamos uma “queda de braço” entre áreas/setores/grupos. Vejamos, por exemplo, o que responde o entrevistado A à pergunta “**A organização apaga a identidade das pessoas da equipe de trabalho?**”

“Nós tínhamos um supervisor que ele fazia a contratação; ao invés de ser o Rh era por ele. [...] Fazia questão de contratar pessoas submissas, que não abriam a boca. [...] O cara tímido que para ele era o bom; o cara que falava bastante não tinha chances. Ele tirava a identidade da pessoa antes mesmo de ela entrar. Então, quando ela entra, ela não abre a boca, não fala bom dia, não diz nada. Só que tem pessoas que passavam [no sentido de ludibriar o entrevistador] por essa triagem. E é interessante que tem sempre alguém que sabe manipular ele também. E é interessante que tu vê pessoas lá dentro que são críticas, e isso é bom. É bom ter algumas pessoas que digam o que está bom e o que está ruim. Se ninguém abrir a boca não se vê os problemas. Quem vê o problema é quem tá lá manipulando, fundindo, alisando a peça.”

Na sequência, o entrevistado traz à tona a questão da polifonia dos discursos dentro de uma organização, por conta da subjetividade de seus sujeitos. Na contramão do comportamento evidenciado, ele destaca: “*[os dois supervisores de seu setor] têm um perfil bastante parecido comigo. Porque na verdade uma forma boa de tu administrar é transparência no que tu fala.*” *Se tu não está contente com a pessoa, chama ela, faz uma reunião ou pode ser até um bate-papo de corredor, uma conversa aberta”.* Dizemos, portanto, que a organização em questão tem perfil A, ou perfil B, seria perigoso. O que podemos dizer, então? Que a preocupação com a subjetividade de seus Sujeitos traria à tona nas organizações incoerências como a evidenciada comparando-se as duas entrevistas.

A divisão do trabalho aparece sob formas diversas: remuneração, autonomia, ambiente e discurso, entre outros aspectos, sinalizam “o lugar de quem é pago para produzir e o de quem é pago para pensar”. [...] “*Pessoas é um negócio difícil de lidar; principalmente quando se trata com pessoas que têm níveis diferentes de conhecimento e de cultura*”, diz o entrevistado B. “*O grande pulo que nós precisamos dar é, sim, pegar nossas metas de empresa, de companhia e transformar na linguagem na qual a turma de baixo vai entender.*” A fala estabelece o lugar de quem pensa e o lugar de quem executa: “a turma lá de baixo” deve produzir, a de cima, pensar. “*É uma coisa, quando tu precisa que a turma de baixo entenda suas metas e objetivos, tem que falar na linguagem deles.*” A entrevista levanta, ainda, a questão da falta de escuta das organizações, que normalmente não conhecem a gramática de seus atores, empregando, via de regra, a delas.

A fala do entrevistado B mostra como é possível dosar formalidade/informalidade, autoridade/respeito/autonomia:

“Temos um pouco de formalidade tanto em cima quanto embaixo.”. Por exemplo, métodos, hoje, são formais, pois não estão só na cabeça das pessoas. Informalidade: dar um puxãozinho de orelha no cara, e funciona. Jamais se alguém erra, vai toma uma carraspana

na frente de todo mundo. Tem uma linha muito tênue entre ser autoritário e ter autoridade, sem grosseria. Tem muitas empresas onde o autoritarismo ainda funciona.”

A metáfora do lugar, que desenha relações de poder, também traz à tona questões de ideologia.

Ela dá conta do que diz Althusser, quando escreve que a ideologia

funciona como um espelho duplo, e essa estrutura especular garante: – a interpelação dos “indivíduos como Sujeitos; – sua submissão ao Sujeito; – o reconhecimento mútuo entre os Sujeitos e o Sujeito, e entre os próprios Sujeitos, e o reconhecimento de cada Sujeito por si mesmo; – que tudo está bem assim, e sob a condição de que se os Sujeitos reconhecerem o que são e se conduzirem de acordo, tudo estará bem.” (ALTHUSSER, 2003, p. 102 e 103).

Nesse quadro teremos que o sujeito é, então, produtor e produto do cenário em que está inserido – como reza o Princípio da Retroatividade –, livre para ser submisso – como diz Althusser. Podemos fazer essa leitura ao analisar algumas das respostas da entrevista **D**. Comentamos sobre a decisão da Organização em proibir seus trabalhadores de participarem de atividades sindicais, mantendo, inclusive, vigilância nesse sentido. À pergunta “**Mas tu não achas que a pessoa deveria ter este direito? É contrasenso, não é verdade?**”, ouvimos: “*De certa forma sim, é um contrasenso.*” Pensando no princípio da liberdade de ir e vir, calculando que em pleno século XXI, não vemos sentido na expressão de certa forma. E, continua o entrevistado: “*Mas isso hoje ainda permanece, não mudou. Nós estamos vivendo um momento que [...] em Caxias e região o sindicato tem uma atuação muito forte, e isso volta a ameaçar as empresas. Existe uma pressão e uma vigilância sobre as pessoas, mas é que eu vejo que os sindicatos também têm fugido da sua finalidade*”.

O embate de forças e a disputa de poder são, nos parece, inerentes ao processo civilizatório, como já vimos em Freud. Assim, podemos pensar que como defendemos o direito de o ator organizacional inserir-se no movimento sindical, a organização pode defender-se dele. O que nos preocupa é analisar as distorções impressas ao discurso no sentido de resultar no auto-convencimento. Num primeiro momento, ouvimos o argumento “*Eu vejo que o sindicato tem servido de instrumento para alavancar as pessoas numa carreira política, e aí as pessoas usam o sindicato para se promover, eu vejo isso também. Não só para o interesse dos trabalhadores.*” Desconhecer a aderência/sintonia entre política e sindicalismo nos parece, no mínimo, ingênuo. E ao contra-argumentarmos, encontramos nova tentativa:

“O problema é quando as pessoas usam o sindicato para se promoverem. É usar o sindicato, é mobilizar uma classe trabalhadora contra as empresas, para se auto-promover, para na próxima eleição se candidatar a um cargo político, enfim. É pegar e distorcer algumas coisas também. Isso é o que o sindicato faz. Eles distorcem algumas realidades para ter seu lado político.”

O discurso, montado sobre “palavras guarda-chuva”, espécie de fórmula, se desmonta em seguida: “**Mas a organização também faz isso, e nós sabemos que ela faz. Não é verdade?**” “É.” (risos).



A veemência, a repetição, a força e a sobredeterminação são recursos variam em precedência e intensidade, mas que são invariavelmente utilizados no sentido de interpelar o indivíduo como sujeito, convencendo-o de que tudo esteve sempre assim e é como deve permanecer. E ficam o medo, a insegurança, a incerteza, a dúvida.

“Eles não reconhecem o teu trabalho, e querem ainda que você de o que você não pode. Está sendo muito estressante trabalhar. [...] Porque daí eles cobram assim: que a gente tem que produzir sem ter perdas. Só que daí a gente faz o possível pra não ter estas perdas, mas só que às vezes não é nosso problema da [setor], e sim falha nos processos, que dão essas perdas. Faz anos que não dá lucro o PPR, mas eles sempre estão em obras fazendo galpões novos, mas dizem que é dinheiro de empréstimo, mas nunca mostram os papéis pra nós. E daí não temos como dizer se isso é dinheiro do PPR ou se é verdadeiramente dinheiro de empréstimo. Mas como nós somos minoria perto dos maiores. Daí a gente acaba se fechando.”

Quando se trata do sujeito

Em *O mal-estar da civilização*, Freud discute, entre outras questões vitais para a Psicanálise, a do *princípio do prazer x princípio da realidade*, o que significa pensar em prazer e sofrimento, felicidade e infelicidade. Esse nos parece um viés importante para refletir sobre a questão do sofrimento/satisfação no trabalho. Em determinado estágio, o autor nos diz que

nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalhador profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isso é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em relação a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob a pressão da necessidade, e essa natural aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis. (FREUD, 1974b, v. XXI, p. 99)

A afirmação, nos leva a refletir sobre o sofrimento no trabalho, condição que já analisamos com o testemunho de Dejours. Na mesma medida em que pode ser fonte de prazer, o trabalho pode ser, também, fonte de dor e sofrimento, tanto se analisarmos aspectos psíquicos quanto se analisarmos aspectos relacionados ao ambiente físico considerando, entre outros elementos, a ergonomia e a insalubridade.

Um dos entrevistados destaca, logo após afirmar que o ambiente de trabalho é agradável: [...] *“Estamos agora num divisor de águas, porque a gente vai ter um prédio novo com uma malha maior, um ambiente mais amplo que vai ser melhor do que já era. O atual é bastante apertado, tem um acúmulo muito grande de máquinas, pouco lugar dentro para circular e bastante abafado”*.⁷

⁷ Entrevista B



Situações de desvalorização, desprestígio e mesmo desprezo são comuns no ambiente de trabalho. Assim como a internalização, pelo trabalhador, do conceito de que ser “bonzinho”, quietinho, não incomodar define o bom trabalhador, premissa que encontra reforço nos usos dos Aparelhos Ideológicos e nos Aparelhos de Repressão de que fala Althusser. E também em Lacan, quando diz que o sujeito está destinado a um lugar antes mesmo de nascer, pois uma ordem significante anterior a ele estabelece um sistema de relações e ele não é outra coisa que o efeito desse sistema estabelecido pelo Outro. O sujeito, portanto, advém na sua enunciação. “O sujeito não na medida em que faz o discurso, mas em que é feito por ele é o sujeito da enunciação.” (LACAN, 2006, p. 45).

Quando o trabalho, teoricamente fonte de prazer e realização, aparece associado à condenação, a luta, a suor, a estresse total, a fator impeditivo de crescimento intelectual, fica impossível associá-lo ao *princípio da prazer*, na mesma medida em que é fácil ligá-lo ao *princípio da realidade* e à pulsão de morte. Na entrevista C ouve-se:

“Moro sozinha, esta casa é alugada. Tudo que tem aqui foi com a conquista do meu trabalho. A casa é assim pelo meu suor, pela minha luta. [...] Hoje eu tenho que dar prioridade: ou comprar minhas coisas ou estudar. Eu tenho só segundo grau e hoje eu sei que não vale mais nada, ter apenas o segundo grau. Tem tantos cursinhos aí que a gente poderia estar fazendo.”

Aqui parece oportuno recorrer a Freud, quando fala que o homem é naturalmente agressivo e tende a explorar seu semelhante. Ele aponta a solução para essa questão, ao dizer que “é sempre possível unir um considerável número de pessoas no amor, enquanto sobram outras pessoas para receberem as manifestações de sua agressividade.” (1974b, p. 136). Sem ter lido o autor, ou refletido amparada nos ensinamentos psicanalíticos, a entrevistada D faz coro ao ensinamento, quando responde à questão **Vocês todos iriam no limite e fariam tudo que eles estão exigindo, só que sem estresse, bem tranquilos, se tivesse um ambiente mais humano?**

“Eu acho que sim, porque a gente dava conta; com o antigo encarregado, a gente dava, até porque ele sentava e trabalhava junto conosco. Ele incentivava nós, e a gente conseguia. Hoje, é só na cobrança. Não que não se consiga né, mas se consegue com muito mais estresse. As meninas lá que eu vejo está super-estressadas. Os supervisores vão ver de meia em meia hora o quanto foi produzido, e isto se torna chato e queira ou não eles estão exigindo; eles tentam passar que tu tem que trabalhar normal. Daí colocaram uma fichinha assim, com o código da peça, e tu tem que fazer tanto por hora. E se tu não faz? Ele diz que tu tem que trabalhar normal, mas tem que produzir o que está no papel.”

Em contrapartida, ouvimos na entrevista A:

“Agora, minha função é muito mais interpessoal do que técnica. [...] Esta área é muito mais difícil [...], é um desafio, pois na técnica, ou tu sabe ou tu não sabe. Nas relações interpessoais você, tem que trabalhar todo dia e aprender com cada pessoa, você tem que saber como trabalhar com cada um, para poder obter sucesso. É algo que eu estou aprendendo dia-a-dia, ainda. É algo que me interessa”.

Transparecem, mais uma vez, dois aspectos fundantes para uma organização: a importância de se olhar para a subjetividade do trabalhador e a importância de a organização ter uma escuta no sentido

⁸ Em outro momento, um entrevistado fala de um mecanismo criado no mesmo grupo empresarial, para o controle da produção. A cada peça trabalhada o empregado deve acionar um botão que vai registrando a produção.

de perceber distorções como a que fica evidente quanto ao modo de estabelecer relações, ou seja – uma liderança que, com seu poder, gera um clima de sofrimento e ansiedade e outra que, com o mesmo poder, busca um ambiente de harmonia pela redução do sofrimento.

Como Morin explica (2001b, p. 88), temos o circuito risco/precaução, o circuito fins/meios e o circuito ação/contexto. No primeiro, “para toda ação empreendida em meio incerto, existe contradição entre o princípio do risco e o princípio da precaução, sendo um e outro necessários.” (2001b, p. 88). Muitas das medidas de formalidade nas organizações são estabelecidas para evitar riscos; como forma de precaução para que sejam previsíveis. “Não é absolutamente certo que a pureza dos meios conduza aos fins desejados, nem que sua impureza seja necessariamente nefasta.” (2001a, p. 88).

Assim, ensina Morin, os processos relacionais não podem ser submetidos a leis objetivas; devem considerar a presença/autonomia/independência/competência do outro. A cada mensagem corresponderão múltiplas interpretações/respostas/pontos de fuga, o que por si desmonta a pretensão unívoca e equivocada do *formal*. Em alguns casos, ao sobrepor-se à comunicação formal, a informalidade exerce papel importante na organização, corrigindo possíveis falhas/distorções e/ou fazendo com que a comunicação atinja seus objetivos, o que de outro modo não aconteceria. Na entrevista **B** aparece, uma liderança de fábrica, aparece mais uma vez o discurso do respeito às subjetividades/individualidade

[...]”a gente precisa respeitar a individualidade das pessoas. Porém, utilizar delas o que elas tem de melhor. Por exemplo: não adianta eu pegar uma pessoa que é “toco de enchente” e colocar num lugar onde eu preciso de um empreendedor e vice-versa. Não adianta eu ter um cara extremamente meticuloso e colocar ele a trabalhar numa linha de produção, onde ele tem que tocar peça. Não adianta eu ter um cara ambicioso no lugar onde ele não vai ter muita atribuição [...]. Mas, ainda existe nas organizações, em geral, aquela coisa de: – “eu vou fazer isso, mas só e, porque se alguém vier fazer isso aqui, vai pegar meu lugar”. [quem é] gestor nunca pode ter medo de perder o emprego, por quer alguém vai pegar seu lugar” [...].

Esse olhar acurado que encontramos na entrevista **B**, a valorização das individualidades e o respeito às competências específicas, é destronado em outro ponto da fábrica, quando se ouve, de **C**

“eu acho que é exigência da própria gerência. Eu não sei se pela empresa. Eles não explicam pra nós, pelo menos é o que eu acho. Por que [...] a gente só vê lá, tem que produzir e produzir, que nós temos que fazer a empresa dar lucro e lucro. E com os funcionários não estão nem aí, se os mesmos estão cansados, estressados, contentes com o que estão realizando. Eles só vêem o lado da empresa.”

O fio que tece a cultura

As diversas entrevistas aplicadas ao longo da pesquisa nos trouxeram uma surpresa, no que diz respeito à noção de cultura organizacional. Pudemos perceber que esse é um conceito artificial. Está presente no discurso de chefias intermediárias, gerências e diretoria, mas quando se trata do trabalhador comum, administrativo ou da produção, instala-se uma lacuna. Alguns deles não têm noção sequer do que seja a cultura da organização, enquanto outros têm compreensão equivocada do conceito.



É comum a simbiose entre os desejos e anseios pessoais de lideranças e aquilo que elas acabam denominando de cultura organizacional. Freud explica que

A premência que se volta para a felicidade pessoal e a que se dirige para a união com os outros seres humanos devem lutar entre si em todo indivíduo, e assim também os dois processos de desenvolvimento, o individual e o cultural, têm de colocar-se numa oposição hostil um para com o outro e disputar-se mutuamente a posse do terreno. Contudo, essa luta entre o indivíduo e a sociedade não constitui um derivado da contradição – entre os instintos primevos de Eros e da morte.

A analogia entre o processo civilizatório e o caminho do desenvolvimento individual é passível de ser ampliada sob um aspecto importante. Pode-se afirmar que também a comunidade desenvolve um superego cuja influência se produz na evolução cultural. (1974b, v. XXI, p. 165 – 166).

Ao perguntarmos para **B** qual a sua percepção sobre cultura organizacional, ouvimos:

“É uma palavra forte. E cada um tem a sua. Então, com as 120 pessoas, o que é que eu faço. Eu digo: Gente, estamos aqui para fazer peças, e peças boas, que dêem lucro. Passamos até 12 horas dentro da empresa. Esse é o nosso dia-a-dia. enquanto ela for bem, nós iremos também. Essa é a cultura que eu procuro passar pro pessoal. E isso está enraizado em algumas áreas, em outras não. Minha cultura é fazer peças, e bem feita. Se a empresa ganhar dinheiro, eu vou ganhar também.”

E quando perguntamos na entrevista **A** se **“alta direção e intermediários falam muito em cultura organizacional, mas o chão de fábrica nem sabe o que é isso?”** Ouvimos:

“Eles seriam os agentes de mudança, mas casa de ferreiro espeto de pau. Os gerentes trancam, sim, talvez não tanto em nossa empresa, porque nossa mão-de-obra, ela é bem menor, pelo tipo de processo. Então, a habilidade do operador não influencia tanto no resultado. Então é muito mais fácil você controlar uma máquina. Quanto uma máquina “está doente”, você troca um rolamento, troca o motor, você troca uma chapa, que ela volta a funcionar. Um operador não adianta você trocar alguma coisa. Então na [nome da organização A1] o pessoal lida com muito com a habilidade do operador e por isso mesmo deveria investir mais na disseminação de uma cultura da empresa.”

O que podemos perceber, então, é que aqueles atores organizacionais que deveriam multiplicar os valores culturais funcionam, em muitos casos, como gargalo e alguns daqueles que se imaginam multiplicadores, repassam algumas percepções pessoais, dissociadas de valores efetivamente comporiam uma cultura global, complexa, dinâmica, que integre a estratégia da organização. A entrevista **C** confirma:

“O que mais tem é boato. É difícil ficar sabendo da voz mesmo da empresa. Só se for uma coisa muito séria. Senão, fica nas coisas que não são muito sérias, na qual o pessoal só fala por falar.” Falaram [em cultura organizacional], mas aquela vez que a gente fez um curso. Ai, eu não sei explica muito, assim. Depois, nunca mais fizeram nada.”

Considerações finais

Já discutimos amplamente o fato de as organizações assumirem papel de destaque em diversas frentes na sociedade contemporânea. Por conta da centralidade da esfera econômica e do fato de serem as Organizações seu motor, acabam regulando o funcionamento de todas as demais esferas, imbricadas, sempre, no consumo/produção.



Elas estendem espécies de tentáculos atualizando-se nas atividades profissionais – o que implica tanto o trabalho propriamente dito quanto treinamentos, leituras, cursos, especializações... relacionados à profissão e que se efetivam fora do trabalho; e nas atividades sociais e de lazer – que em significativo número de horas/mês acontecem em sedes campestres, associações e outras instituições relacionadas à organização. Vemos, na sociedade contemporânea, dois fenômenos ambivalentes, que acabam por gerar no sujeito uma ansiedade que, ousamos dizer, não tem precedentes. De um lado, registramos uma crise estrutural no emprego, cada vez mais escasso, o que não significa dizer crise de trabalho.

Os indivíduos são convocados ao trabalho terceirizado, às contratações sazonais, ao emprego temporário, sem a menor garantia de permanência ou justa remuneração, enquanto vêem-se obrigados a lutar de modo feroz por condições de empregabilidade. Um modelo econômico neoliberal trata de enxugar a oferta, mantendo bolsões de desempregados, que enfrentam exigências cada vez maiores, rendendo-se a salários cada vez mais achatados. Por outro lado, uma sociedade que estimula o prazer do consumo desenfreado, a troca permanente, a desmaterialização, o hedonismo a qualquer preço, leva os indivíduos jovens a prenderem-se gradativamente menos a suas responsabilidades laborais e a valorizarem menos seus empregos. Como colhemos em algumas entrevistas, [...] “*o comportamento da pessoa envolvida com a empresa, mudou muito. As pessoas não tem mais apego, não. Mudou, mudou muito*”.⁹ O contexto oferece, assim, uma grande fonte de ansiedade e sofrimento cotidiano, o que se percebe ao entrevistar trabalhadores jovens e trabalhadores com idade mais avançada.

“Tem dois de 35, 33 anos dentro da empresa. E eles são bem apaixonados pelo que fazem, até quando sai um produto meio estragado, eles dizem: isso não pode, isso não pode. Se preocupando que aquilo vai pegar mal para a empresa. [...] Os antigos que falam isso, né. E os novos, não estão nem aí.”¹⁰

Parece-nos importante levantar uma questão que toma forma cada vez mais evidente na sociedade contemporânea. Em primeiro lugar, capitalismo do terceiro milênio, que enfrenta uma crise emblemática, busca convencer a sociedade de que essa crise é dela tanto quanto dele. Uma das estratégias adotadas no sentido de exacerbar lucros está intimamente relacionada ao aumento de produtividade *versus* redução de custos, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra. Isso significa dizer salários mais baratos, mais trabalho por menor preço, enxugamento de custos indiretos a décimo terceiro, férias, indenizações, custos adicionais por tempo de serviço, ou seja: uma relação menos estável e mais abreviada. Enquanto for estudante, o trabalhador cada vez mais raramente ultrapassa o horizonte do estágio. Quando vence essa linha, ele tem, no máximo, até os 40 anos de idade para compor as estatísticas dos empregáveis. A partir daí, mesmo com a perspectiva de longevidade, cada vez maior, ele estará fadado ao “pijama”. Essa escolha das organizações, somada às características de uma sociedade frugal, descomprometida, hedonista, voltada para a substituição e para

⁹ Entrevista O

¹⁰ Idem



o consumo, resulta na falta de engajamento e na ausência galopante daquilo que as próprias organizações costumam utilizar como *slogan* de suas campanhas internas, sem darem-se conta do real quadro que estão gerando: “*vestir a camiseta*”.

A entrevista **B** confirma nossa hipótese, quando ouvimos que

“a grande maioria está entre os 23 a 34. É bem complicado, pois é uma faixa que não aceita cobranças. [...] As pessoas mais novas, elas não são tão comprometidas, quanto as de uma faixa etária um pouco maior. Eu tenho exemplos de pessoas que trabalham no mesmo lugar e o nível de comprometimento de uma pessoa e outra, é bem diferente. E tu olha uma pessoa que tem uma faixa etária diferente, um pouco mais alta, ela está muito mais comprometida[...]. As empresas começam a se dar conta disso e a revalorizar as pessoas experientes.”

Se, de um lado, postulamos uma nova organização, motor da sociedade contemporânea, cada vez mais tecnológica, de outro, percebemos a preservação de comportamentos e normas do início do século XX, onde controlar, supervisionar, vigiar eram palavras-chave. Quando solicitados sobre liberdade quanto à circulação e aos horários, a resposta é imediata: “*Agora, com todas estas mudanças que eu te falei é baixar a cabeça e trabalhar, ir ao banheiro e olhe lá*”.¹¹

7. REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do Estado**. São Paulo: Graal, 2003.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cybthia; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 1999 v. 1.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cybthia; NORD, Walter R (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas 2001 v. 2.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cybthia; NORD, Walter R (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 2004 v. 3
- DEJOURS, Christophe “**A banalização da injustiça social**”. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DEJOURS, Christophe “**A loucura do trabalho**”. 4. ed. Perdizes: Cortez, 2005.
- DOR, Joel. **Introdução à leitura de Lacan**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: 17 ed. (1979) Rio de Janeiro: Graal, 2002 (Brasil).
- FREUD, Sigmund. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 1974b, v. XXI.
- LACAN, Jacques. **Meu ensino**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006 (coleção Campo Freudiano no Brasil).
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2001a.
- MORIN, Edgar. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b.
- SÓLIO, Marlene Branca. **A subjetividade dos sujeitos como componente da Comunicação Organizacional**. NP Comunicação Organizacional do Intercom 2006.
- SÓLIO, Marlene Branca. **As marcas de Poder na Comunicação Organizacional formal e/ou informal**. NP Comunicação Organizacional do I Congresso Brasileiro da ABRAPCORP 2006.
- SÓLIO, Marlene Branca; RAMOS, Roberto. **O Sujeito Organizacional visto pela complexidade da Psicanálise**. NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXX INTERCOM, Santos, SP, 2007.
- SÓLIO Marlene Branca. **Jornalismo Organizacional: produção e recepção**. Caxias do Sul: EducS, 2008.

¹¹ Entrevista C