



As Cercas da Comunicação: outros lugares na comunicação interna nas organizações¹

Luiz Carlos Assis Iasbeck²
Jaqueline C. Bueno³
Universidade Católica de Brasília

RESUMO

O artigo discute o confinamento da comunicação a setores e áreas especializadas nas organizações e defende que os fenômenos comunicativos extrapolam as tarefas comumente rotuladas como “de comunicação”. Para tanto, considera o fenômeno da fofoca, dos boatos, dos rumores como situações comunicativas que não constam como responsabilidade de nenhuma área gestora específica. Mostra, ao final, que “comunicação”, mais que tarefa técnica, é atitude que perpassa ocupações e preocupações de todos na Organização. Sem a interação, proporcionada por fluxos informacionais de toda ordem, não se pode dizer que há “algo em comum” que sustente o tecido organizacional. E nessa “rede”, o que está “dentro” precisa dialogar com o que está “fora”.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional, Gestão da Comunicação. Boatos e Fofocas.

A comunicação é uma atividade que envolve diversas ações nas organizações. Porém, ainda é entendida nesses ambientes apenas como setor ou seção no qual são produzidos textos – e mais contemporaneamente “conteúdos” – para as mídias da empresa. Relações públicas, assessorias de imprensa, marketing, patrocínios, promoções são atividades reconhecidamente de “comunicação e marketing”. Há ainda uma separação muito conhecida entre a comunicação interna e a comunicação externa, essas

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Professor Doutor no mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB/DF) E-mail: iasbeckk@uol.com.br.

³ Mestranda em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília, Especialista em Marketing e Comunicação, - Professora Instrutora Líder da área de Gestão do CTI - SENAI/DF.

E-mail: jacbueno2410@gmail.com



últimas, as áreas que oficialmente cuidam da apresentação e da manutenção do discurso da Organização para os públicos “de fora”. Há também o pessoal da tecnologia da informação e dos recursos humanos, que elaboram sistemas, desenvolvem programas de computador, cuidam dos relacionamentos internos, sistemas de retribuição e ascensão funcional e que, não raro, são confundidos com profissionais de comunicação interna.

Além desses lugares circunscritos como “de comunicação”, existem fenômenos comunicativos que não são arrolados como tais ou sequer reconhecidos como relevantes para a organização, tais como a comunicação interpessoal do dia-a-dia e a comunicação do *underground*, os boatos, fofocas e rumores. Talvez pelo fato de serem dificilmente controláveis ou mesmo inadministráveis, eles não figuram no rol dos planos de comunicação e das atribuições formais dos profissionais de gestão.

Não pretendemos tecer críticas ou considerações acerca das omissões e do mau planejamento da comunicação, objeto de outras abordagens. Nossa intenção é buscar na raiz desses fenômenos, problemáticos ou não, elementos que necessitam ser considerados quando a comunicação é entendida para além do circuito das profissões, ou seja, como atividade humana que proporciona ou viabiliza relacionamentos de toda ordem, que promove encontros e desencontros (Peruzzolo, 2006), que gera sinergia ou segmenta esforços conjuntos.

Pudemos observar, ao longo de anos em que lecionamos a disciplina “comunicação empresarial” em cursos de administração de empresas, que ao olhar organizador de um gerente ou administrador, a comunicação é comumente entendida como um lugar de tarefas específicas, funções peculiares e exclusivas. Corroboramos para reforçar esse ponto-de-vista o fato de existirem cursos superiores destinados exclusivamente a formar profissionais para o exercício das funções de jornalista, publicitário ou relações públicas. Não é descabido, pois, que aos olhos dos gestores a comunicação corresponda a uma área técnica, desconsiderando-se aí o amplo campo de ação que extrapola o fazer profissional.

A Amplitude da Comunicação

Sabemos, por observação, que como atividade humana básica para a sobrevivência biológica, social e cultural, a comunicação é uma atitude e um meio de



estabelecer contato, relacionamento. A interação não apenas entre pessoas, mas entre todos os seres vivos, depende da interação entre atores nos ambientes que ocupam e nos contextos mais amplos em que circunscrevem suas ações. Esses ambientes, verdadeiros ecossistemas comunicativos⁴ não podem sobreviver sem intensos fluxos informacionais que mantenham o equilíbrio dos sistemas em diálogo, condição de permanência. Trocar informação é, pois, essencial para a sobrevivência de todas as espécies, como bem nos mostram Paul Watzlawick, Konrad Lorenz (nos trabalhos sobre etologia) e Eric Fromm, dentre outros.

Como afirma Peruzzolo (2006), cada área do conhecimento busca conceituar a comunicação segundo em conformidade com interesses pontuais. Por isso ela é entendida, “ora um processo de transmissão de informações, ora um processo pelo qual se exerce influências sobre alguém ou sobre alguma coisa” (2006:17).

Se compreendemos que comunicação é um *processo* e não algo material, um objeto ou instrumento, seremos forçados a entender também que ela acontece no “tempo” e supõe a interação entre pelo menos dois interlocutores. Por isso, apenas a transmissão de informação não pode ser caracterizada como comunicação: não envolve recepção, retorno, resposta. Como *processo*, a comunicação será sempre uma troca bilateral de informações, bem ou mal sucedida. A qualidade do processo estará relacionada às proporções de compreensão e entendimento entre as partes interagentes.

Assim, ainda que não seja privilégio dos seres humanos e constitua a essência da vida em todas as suas dimensões (biológicas, social, culturais), a necessidade de comunicar ode estar relacionada à insuportabilidade do isolamento, da rejeição, do não-pertencimento e, portanto, do temor da solidão. Fromm (1965) e também Freud (1930) acenam para o fato de que a consciência da solidão explica a predisposição do ser humano aos relacionamentos, aos vínculos. Incapaz de dar conta sozinho do suprimento de suas necessidades, desde as mais básicas até as mais supérfluas, o ser humano está onto e filogeneticamente (Morin, 1994) condicionado à socialização. Isso explica desde as estruturas de parentesco até a necessidade de se estar inserido nas redes sociais e

⁴ O uso da expressão “ecologia da comunicação” foi disseminado no Brasil desde 2002 em trabalhos de Irene Machado, numa aproximação ao conceito de “semiosfera” de Yuri Lotman e mais recentemente de Lúcia Santaella (“A Ecologia Pluralista da Comunicação” Paulus, 2010), para caracterizar o novo ambiente de convergência das mídias digitais. Possui relações laterais também com a Ecosofia, do filósofo francês Felix Guattari, que propõe uma relação interativa entre ciências vizinhas, tais como a filosofia, a sociologia, a economia, a biologia e a comunicação.



pertencer as “tribos”, metáfora de Maffesoli (2006) para caracterizar o gregarismo segmentador das novas configurações sociais.

Pertencimento, Vínculo e Solidariedade

Pertencer a um grupo, estar *vinculado* a uma Empresa, *compartilhar* idéias, estar *casado* (ou estar *aliado, em aliança*) com alguém são formas comunicativas de consolação, como nos diz Bystrina (1998) e Eco (1970) para que “esqueçamos” nossa condição solitária, numa espécie de utopia solidária, simbólica.

O fato de nascermos sós e morrermos também sós explica, para Watzlavick (2002) , Fromm e, de certo modo para Freud (1978), a impossibilidade de negarmos logicamente tal condição. Por outro lado, conviver com a consciência de que a vida é uma seqüência de perdas e separações é por demais terrível ao seres humanos. Por isso, necessitam consolar-se com seus pares, buscando afastar-se simbolicamente de tão incômoda situação. É justamente esse desconforto que explica e parece justificar a necessidade de solidariedade, um conceito muito próximo ao conceito de comunicação e que tem na “solidão” sua etimológica. A apologia que se faz aos “trabalhos em equipe” nos ambientes organizacionais pode exemplificar a necessidade de confirmação de vínculos solidários, tão necessários às pessoas que trabalham quanto à organização que os controla e coordena.

Casos não se desenvolvessem mecanismos de comunicação, conviver com a perspectiva da solidão corresponderia a uma antecipação da morte, portanto, à negação da vida e do poder de superação que move o ser humano em direção aos desafios. “Toda cultura quer perenizar-se”, diz Baitello Jr (1997:19-20), em extensão à afirmação contida no poema de Pignatari “o organismo quer perdurar”. Apoiado em Bystrina (1998), o autor ressalta os mecanismos da cultura para perpetuar-se, afastando simbolicamente o fantasma da morte, do fim, das finalidades.

A comunicação é, por isso mesmo, o instrumento mais eficaz e talvez o único para que seres humanos se aproximem, entrem em contato e compartilhem seus temores, anseios e fantasias solitárias. Possuir objetivos declaradamente comuns corrobora o estreitamento desse compromisso de compartilhamento. Conversar e trocar



informações no dia-a-dia do trabalho é essencial para que uma organização possa funcionar integradamente.

A comunicação afigura-se aí como o centro, o meio e a condição fundamental para que funcionem os serviços, fluam os produtos e se realize o atendimento aos públicos que são a razão de ser da organização. Por isso, nenhuma área “funcional” pode prescindir dessa atividade. A comunicação perpassa funções, categorias e hierarquias, não poupando sequer as áreas declaradamente de Comunicação e Marketing. Nessas instâncias ficam confinadas atividades explicitamente formais e técnicas de produção de informação, seja no âmbito institucional, mercadológico, seja no âmbito interno das relações funcionais ou empregatícias.

A Comunicação do *Underground*

Há também a comunicação que corre solta pelos corredores, pelos vieses das hierarquias e pelas frestas do controle institucional. As fofocas e os boatos, os rumores e “disse-que-disse”, rádio-peão, formatos tão vulgares e descuidadas de interação, são comumente consideradas atividades marginais, “coisa de gente que não tem o que fazer” ou que não tem acesso, por incompetência ou falta de poder, aos canais oficiais de comunicação. Responsáveis pelos incômodos estratégicos das organizações tendem a ser banidas, desqualificadas ou simplesmente ignoradas, quando não trazem repercussões incontroláveis. São, por outro lado, temidas pelas consequências inadmissíveis que podem trazer.

O que é compreensível. Os esforços institucionais de sinergia não podem suportar desgarramentos ou assimetria de forças que comprometam o sucesso e a consecução dos objetivos para os quais a integração é indispensável. Por outro lado, tais fenômenos podem significar não uma ameaça, mas uma nova oportunidade de gerenciar sinergias.

Há quem os veja com bons olhos:

“O boato vem, de alguma forma, compensar as falhas existentes na comunicação formal, integrar diversos segmentos internos no lado psicológico de identificação de posições e valores,



equilibrando, assim, as tensões e angústias.” (Torquato, 1991:177).

Não seria, pois, desproposital considerar o boato e a fofoca nas organizações como sintomas de problemas de comunicação, de acesso restrito aos canais institucionais, de censura e cerceamento à livre-expressão. E mais razoável ainda seria considerá-los um meio informal de circulação (e compartilhamento) de anseios e fantasias coletivas de grupos que não têm como se manifestar nos ambientes estabelecidos para a interação oficial

Assim considerada, seria essa modalidade de comunicação capaz de ser administrada e instrumentalizada para o atendimento dos objetivos organizacionais? É o que muitos já se perguntaram. Outros já faticinaram: o boato, bem administrado, não faz mal. Faz mal querer combatê-lo, sem a compreensão de sua natureza (Torquato, 1991).

Mas como inserir a comunicação marginal ou “do underground” (Bystrina, 1998) no rol das atividades do núcleo administrador das organizações sem descaracterizá-la, tirando dela sua maior fonte de energia, o anonimato, a incerteza e a impossibilidade de antever consequências?

Artur Roman (2009) nos fala dos discursos bem-ditos e mal ditos que convivem ancorando-se nas organizações. Discursos mal-ditos são produzidos na clandestinidade, desautorizados, não-oficiais, inconseqüentes e irresponsáveis. Para o autor, os discursos mal-ditos expressam os sentimentos represados no cotidiano. Perguntamo-nos se, trazidos da clandestinidade para as luzes do discurso institucional bem-dito, perderia o boato sua identidade e, portanto, sua eficiência.

Fofocas e boatos são trocas informacionais que “não podem circular na oficialidade” (Iasbeck, 2001) porque são porta-vozes do que é banido. Sua razão de ser não suporta o espaço institucional. A co-existência lateral com os bem-ditos é geralmente tensa e precisa ser suportada pela Organização com alta dose de tolerância. A absorção da fofoca pelos espaços da oficialidade corresponderia a um inconcebível e cruel homicídio de sua identidade marginal.

Para que possamos conjecturar sobre possibilidades administradas de convivência desses dois “discursos” nas organizações, é preciso ver, antes, como essa



relação acontece em outros domínios como, por exemplo, na mídia dos *fait-divers*. As “celebridades” que mais se beneficiam das vantagens dos boatos e fofocas veiculadas na imprensa, sabem bem de seu valor estratégico para aumentar a visibilidade ou criar factóides promocionais.

A fofoca parece emergir naturalmente quando o “imaginário coletivo”⁵ não encontra ressonância no discurso oficial da mídia, mas é por ele sugerida, estimulada, incitada. Celebridades que mantêm ritmo e qualidade de vida quase sempre invejáveis são vítimas naturais desse imaginário, que parece necessitar de algum tipo de vingança para realizar uma justiça paralela. Não é preciso desfilarmos aqui exemplificações porque são suficientemente abundantes e óbvias. Normalmente as fofocas e os boatos buscam atingir dimensões delicadas do comportamento humano, tais como a sexualidade, a relação com o dinheiro, com o poder e com a espiritualidade. Buscam desestabilizar o mítico e o místico que convivem na aura de intangibilidade que cerca uma celebridade, reforçada pela distância e falta de acesso a informações unívocas.

A celebridade da grande mídia existe também em outras escalas menores, mas nem por isso menos sedutoras, nos escritórios do poder nas organizações públicas e privadas. O chefe, superior hierárquico, o diretor, o presidente, enfim, aqueles que estão provisoriamente na vitrine, são alvos fáceis desse imaginário vingativo que não faz nenhuma questão de dissimular sua sede de justiça parainstitucional. Atingem também aqueles que representam perigo iminente ou que incomodam grupos mais ou menos homogêneos de gênios e ressentimentos, o segredo neste caso está no gerenciamento dessas situações.

Nesse sentido, as celebridades não são apenas aqueles que se destacam pelo desnível social “favorável”, mas também os que sobressaem pelo deslocamento lateral dos consensos de um imaginário focal e focado. O conhecido dito popular “falem bem ou mal, mas falem de mim” ou “falando mal de mim você me leva ao sucesso” são demonstrações claras de que é possível, pelos boatos, alguém ou algo se beneficiar da visibilidade, da exposição pública. Estratégias de marketing utilizam-se dos processos

⁵ Utilizamos aqui uma expressão que remete ao “inconsciente coletivo” de C.G. Jung (200), um conceito que nos parece apropriado para sediar o lugar preferencial das fantasias que tornam possível um boato ou uma fofoca proliferarem-se nos ambientes organizacionais.



de disseminação “viral”, facilmente acionados na propagação de boatos e fofocas, para auferirem vantagens de divulgação.

São também focos de fofocas as situações de incerteza, quando as lideranças se mostram ineficazes para conterem ímpetos e ansiedades. Nesses casos, é preciso descobrir zonas de escape para os impasses ou para o protelamento de decisões. E quando elas não são vislumbráveis, muda-se para o campo do imaginário – ou segunda realidade, com o diz Bystrina (1998) – onde assumem contornos ideais passíveis de solução. Embora não autorizadas, essas versões imaginárias costumam ser bem vistas pelo discurso institucional porque apaziguam ânimos e resolvem, provisoriamente, os incômodos da falta de perspectivas.

Constituem também terrenos férteis para a fofoca toda e qualquer seqüência interrompida de fluxos informacionais. Se uma narrativa é interrompida bruscamente, seja por sonegação de informações, seja por estar mal estruturada, em saltos consecutivos, cria-se na expectativa do receptor uma espécie de “vácuo informacional” que precisa ser preenchido. Normalmente são preenchidos pela imaginação criativa associada às possibilidades lógicas de adequação à semântica e/ou sintática do processo narrativo original. Mais comum do que possamos imaginar, esses vácuos podem ser originados por distúrbios afásicos na produção do discurso institucional. Muitas dessas “falhas”, como apontadas por Roman Jakobson (1983:34-62), são originárias de supressões no campo do sintagma ou do paradigma e possibilitam ao interlocutor participar da produção do discurso, preenchendo-o intrometidamente com suas expectativas e desejos.

Ao estudioso da comunicação interessa menos os “conteúdos” dos rumores, boatos e fofocas do que o modo, os formatos, a gramática e a morfologia do fenômeno comunicativo. Evidentemente, esses conteúdos são sintomas de onde está havendo problemas de interação. É possível, através do sensoramento deles, descobrir os focos de insatisfação ou de necessidade de satisfação (desejos) e, com isso, localizar com alguma precisão onde agir, sem grande perda de esforços. Nas organizações, esses conteúdos são também capazes de indicar falhas no planejamento estratégico e nos esforços de sinergia supostos ou imaginados pela área de recursos humanos para obter adesão a campanhas internas de superação de metas, consecução de resultados, etc. Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande



reclamação dos funcionários é a de que eles são os últimos a saber das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho.

Fora isso, o fenômeno comunicativo tem mais valor enquanto substrato de análise à dinâmica interativa da Organização, interna e externamente. É significativo, por exemplo, observar que a comunicação não autorizada acontece quase sempre em espaços intermediários, em lugares nos quais o sistema não mantém a mesma vigilância simbólica, pontuada por signos de controle e ordem. É nos corredores, no trânsito, nos intervalos, nos “espaços e tempos intermediários”, como nos diz Pross (1988:60-69), que a opressão do poder se afrouxa e possibilita o aparecimento de peculiaridades que não têm como se inserir na “constelação de signos” da ordem.

Se por um lado, essa transgressão significa uma ameaça à ordem constituída, por outro, essa mesma ordem pode, ao se manifestar pelo avesso, evidenciar a necessidade de abrigar espaços de desconfiguração para permitir que insatisfações e ressentimentos possam escoar-se e, com isso, realizar, de algum modo, o imaginário do grupo. Harry Pross nos fala desses ambientes como “tempos e lugares de encontro” que podem – e por vezes precisam – ser assumidos pelas organizações como “ritos de passagem”, ocasiões necessárias para descompressão e novas compressões.

Nessas também denominadas “zonas cinzentas”, o sistema instituído não pode aparecer como patrocinador, sob pena de anular seus efeitos, mas também não pode eximir-se de considerá-lo no rol de suas estratégias de comunicação como naturais e necessários ao arejamento e à descompressão psíquica dos subsistemas (grupos) que o integram.

Existem também outros fatores sociológicos e psicológicos que ficam evidentes na morfologia da fofoca e do boato. Se nos dermos conta de que nenhuma fofoca prospera sem a convivência dos que a propagam, seremos forçados a concluir que ela se dá em rede e só se propaga por cumplicidade, uma relação anônima de colaboração e empatia que está sempre na base de qualquer sinergia, independentemente de como venhamos a conotá-la. A coesão de um grupo pode manter uma fofoca em progressão geométrica, alimentando vínculos e reforçando contratos de parceria não confessados. Portanto, a fofoca pode ser um fator de coesão grupal; se bem admitida no rol das



estratégias comunicativas de uma organização, pode contribuir sensivelmente para fortalecimento do espírito de corpo necessário à consecução dos objetivos institucionais. Caso seja suprimida pela força ou por ameaças, pode reforçar negativamente essa coesão, abrindo brechas de transgressão e dispersão de sinergia.

É também preciso considerar as vantagens psíquicas que versões transversais do imaginário podem trazer à satisfação dos indivíduos. A cultura, considerada semioticamente como lugar das produções simbólicas do imaginário (Bystrina, Pross, Baitello Jr, Kamper e outros) é formada e mantida pelos mesmos mecanismos que levam os indivíduos a uma atração irresistível para com os jogos, brincadeiras, às seduções dos sonhos e às alucinações induzidas ou naturalmente derivadas dos desvios psíquicos de toda ordem. Em outros termos, aquilo que podemos denominar “loucura” é que emulsiona os processos culturais, na medida em que alimentam o imaginário, possibilitando o rompimento com a lógica do mundo da primeira realidade, aquela dos fatos e dados objetivos, mensuráveis e equacionais pela lógica cartesiana.

Por isso, não podemos exigir dos conteúdos e formatos das fofocas e boatos um desenvolvimento lógico e razoavelmente racional. Sempre, de algum modo, o fantástico e o fantasmagórico habitam as imagens que nutrem e são nutridas pelas correntes criativas da fofoca e do boato, possibilitando o acionamento de mecanismos de catarse individual e social, coletiva.

A Desinformação pelo Excesso.

A chamada “era digital” é caracterizado pela disponibilização de informação em quantidade e qualidade jamais experimentadas. Nela, a popularização dos meios de produção da informação chegou a um ponto tal que não mais parece merecer as prerrogativas da “mais-valia” marxista. Isso não significa, entretanto, que os processos de comunicação tenham crescido em quantidade e qualidade na mesma proporção. A informação é a matéria prima da comunicação, mas é o processo de troca que justifica o valor da informação trocada, alterando-a até mesmo na essência. De nada adianta, portanto, muita informação se ela não é adequada ou pertinente aos processos em que atua. E a democrática disponibilização de meios tecnológicos de comunicação nos tem mostrado que não bastam dispositivos técnicos para que se processe interação de



qualidade, para que os seres humanos realizem sua função primária de escorarem-se mutuamente em processos de solidariedade.

Há quem acredite, como Brum (2000, p.81), que “informação nunca é demais desde que o funcionário saiba o que fazer com ela. A quantidade ideal de informações é definida a partir do seu nível de interesse”. O problema apontado pelo autor não é quantitativo, mas qualitativo: saber selecionar a melhor informação no melhor momento para resolver problemas pontuais, singulares, requer um esforço muito maior do que buscar informações num universo de pouca disponibilidade, como acontecia antes do advento das novas tecnologias de comunicação. Se antes acreditávamos que os feudos do poder eram os monopólios informacionais, hoje, com certeza, eles se escoram nas melhores escolhas. E por “melhor”, entendemos a informação mais eficiente e eficaz, ou seja, a informação que efetivamente resolve o problema para o qual foi convocada.

Evidentemente, é mais difícil hoje ser efetivo em termos de comunicação. Por isso mesmo, o desencontro entre necessidades de interação e seleção de informações tem gerado outra oportunidade de preenchimento das lacunas que fatalmente ficam irresolvidas no processo da comunicação: as ressignificações, readequações de contexto e distorções de toda ordem que possibilitam aberturas para redirecionamento do discurso. Se tais recursos, por um lado, diferem sensivelmente dos mecanismos tradicionais da fofoca e dos boatos, por outro se aproxima deles na medida em que geram desconfianças e amplificam as possibilidades de novas versões, transgressivas, oportunas e tempestivas. Essas novas versões, criadas no calor da interação, tendem a generalizar-se em contextos mais amplos, consagrando-se institucionalmente. A tendência à generalização, à busca das afinidades (que realçam o “em comum”) em detrimento das singularidades, das diferenças (que realçam o incomum) realiza o afastamento simbólico das diferenças e, portanto, das situações de solidão. A diferença escancara o fato de que cada um é único, diferente e, portanto, em última instância, só.

O excesso de informação disponível aliado a uma provável incompetência em localizar nesse amplo acervo o que é pertinente e eficaz, pode provocar o fenômeno da incomunicação ou da incomunicabilidade (Marcondes Filho, 2009:183-184). Apesar de muita informação disponibilizada – e talvez por isso mesmo – tendemos a reduzi-la em sistemas redundantes nos quais a repetição de fórmulas consagradas pelo uso esvazia as possibilidades comunicativas de cada singular unidade informacional. É o filósofo



alemão Günther Anders (2002) quem nos lembra de que o “tornar comum” significa também sacrificar o peculiar e o específico em benefício do coletivo e do genérico.

A Incomunicação pela Comunicação

Outro dos mecanismos comuns das fofocas e dos boatos é aquele que é fundado na necessidade de descaracterizar o peculiar e a exceção em benefício do geral e do comum. Nesse sentido, cumprem a finalidade da comunicação ao apararem arestas e corrigirem insuportabilidades culturais. Normalmente não obtêm o sucesso das outras fórmulas que extrapolam o senso comum. Cumprem, porém um papel social relevante na medida em que mediocrizam e tornam acessíveis conteúdos cifrados e impossíveis a quem se sente prejudicado, rejeitado por discursos elitistas e discriminadores. Um dos recursos mais utilizados nessa modalidade de distorção é a desqualificação (bem ou mal) humorada dos produtores do discurso.

Nas organizações “informatizadas”, o acesso às informações não é tão disseminado quanto nas redes abertas. As intranets diferem-se basicamente da internet por possuírem lugares reservados, cujo acesso se dá de forma discriminada por códigos exclusivos, segundo a alçada, o poder escritorial, a posição hierárquica e o teor estratégico das informações. Nesse sentido, as organizações mais tradicionais estão perdendo alcance e atualidade por se negarem a abrir seus códigos e a franquearem aos seus integrantes o que é essencial à interação: o acesso às informações. Abrem, em vez disso, espaços para especulações e desconfianças, criando terreno propício às tramas do imaginário coletivo: fofocas, boatos, versões paralelas e desencontradas, enfraquecendo a sinergia necessária à produção de resultados estratégicos.

A chamada “comunicação interna”, os fluxos informacionais entre os componentes de uma organização, afigura-se como espaço privilegiado de observação e diagnóstico das oportunidades e ameaças à efetividade dos esforços estratégicos. Não pode, como acontece, ficar restrita ao cumprimento de ordens, à redação de normas e à realização de rotinas de controle e comando.

Uma questão de atitude

A comunicação nas organizações não é, portanto, algo que se confine (e confie) a uma área ou setor específico. O que denominamos “setor” de comunicação é



talvez a parte minúscula das ações de interação num grupo, numa associação qualquer de pessoas com fins comuns. O processo comunicacional perpassa os relacionamentos interpessoais, inter e intrasetoriais, com os diversos públicos de relacionamento externo e interno e não é privilégio de alguma área que tem como função nominal realizá-la e cuidar se sua eficácia. Por isso, a apresentação de resultados normalmente se frustra em evidências de difícil mensuração. O retorno dos investimentos em comunicação, quando possível, escora-se em números e quantidades cujas qualidades são intangíveis, imensuráveis.

O que as áreas de assessoria de imprensa, relações públicas, comunicação interna (ou de recursos humanos), comunicação mercadológica e institucional poderiam fazer de mais produtivo seria agregar esforços (ao invés de dispersá-los) em torno de tarefas, funções e responsabilidades desiguais, plurais que constituem o ambiente comunicacional total. Para tanto, há necessário de uma filosofia de trabalho que possibilite a cada um, a cada área, realizar sincronicamente interações nas quais toda e qualquer forma de comunicação assuma dimensões fundamentais e operacionais no ambiente de trabalho.

Os fenômenos incontroláveis – e incomensuráveis - da comunicação que aqui analisamos (tais como a comunicação do underground, a desinformação, a incomunicação), são uma demonstração inequívoca de que não é possível confinar responsabilidades quando o mais significativo “corre por fora” dos domínios administrativos.

Admitir a comunicação como atitude compartilhada e compartilhável significa reconhecê-la como determinante nas estratégias das organizações e não apenas como instrumento de divulgação ou publicação. Talvez, dessa forma, os problemas de comunicação sejam vistos, diferentemente, como sintomas de outros problemas e exijam outro tipo de atitude, talvez aquela que Harry Pross (1997:7-9) nos recomenda como virtudes de um bom comunicador: a tolerância.

Vale ressaltar ainda que para a comunicação – como atitude – requerem-se competências individuais que vão para muito além do cumprimento de tarefas e funções nas organizações. Elas perpassam toda e qualquer ação no âmbito profissional e se sustentam na sensibilidade perceptiva e na interpretação semiótica das situações de



trabalho e relacionamento. Mais eficazes se tornam quando são estimuladas e consideradas no bojo dos planejamentos estratégicos e/ou planos de ação conjuntos. Só assim, acreditamos, será possível otimizar problemas e soluções “ de comunicação”, canalizando-os positivamente para o reforço dos vínculos de solidariedade e cooperação no âmbito produtivo das organizações.

REFERÊNCIAS:

ANDERS, Günther. **L’ Obsolescence de L’Homme**. Édition de L’Encyclopédie des Nuisances, Paris: Edition Ivrea, 2002.

BAITELLO Jr. Norval. **O Animal que parou os Relógios**. São Paulo: Annablume, 1996

BYSTRINA, Ivan. **Lições de Semiótica da Cultura** – Pré-Print do CISC, PUC/São Paulo, 1998.

ECO, U. **Socialismo y Consolación**. In *Cadernos Infimos 7*, Barcelona: Tusquets, 1970.

FROMM, Erich. **O Coração do Homem**. São Paulo: Zahar Editores, 1965

FREUD, S. **O Mal estar na Civilização**, São Paulo: Imago, 1978.

HOHFELDT, A., MARTINO, L. FRANÇA, V. (Org.). **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 7ª Petrópolis: Ed. Vozes, 2007

IASBECK, L.C. A. **Los Rumores, más allá y más cá de la noticia (versiones no autorizadas de la realidad)**, in *SIGNA*, Revista de la Asociación Española de Semiótica, Madrid: UNED, 2001.

JAKOBSON, R. **Lingüística e Comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1983

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. Tradução Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

JUNG, C.G. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Vozes, São Paulo, 2000.

KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Edições 34, 2001.

LIMA, Luiz Costa. **Teoria da Cultura de Massa: Introdução, comentários e seleção de Luiz Costa Lima**. 5ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

PROSS, H. **A Sociedade do Protesto, Vol. 1** – São Paulo: Annablume, 1997

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. SP: Atlas, 2001

MAFESSOLI, Michel. **O Tempo das Tribos: O declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.



MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1989.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Incomunicabilidade**, in Dicionário de Comunicação. São Paulo: Paulus, 2010.

MORETTO, Vasco Pedro. **Construtivismo: a produção do conhecimento em aula**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003

Morin, E. **Le Paradigme Perdu: La nature humaine**. Édition du SSeuil, Paris, 1973.

PERUZZOLO, A. C. **A Comunicação como Encontro**, Bauru: EDUSC, 2006

PROSS, Harry. **Estructuras Simbolicas del Poder** – teoría e práctica de la comunicación pública. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1988.

ROMAN, A. **Organizações – Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos**, in KUNSCH, M. (org.) **Comunicação Organizacional: Linguagem gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTAELLA, L. **A crítica das mídias na entrada do século XXI**. In: PRADO, J. L.A. **Crítica das práticas midiáticas: da sociedade de massa às ciberculturas**. Rio: Hacker Editores, 2002

WATZLAWICK, Paul (org.). **A Pragmática da Comunicação Humana**. São Paulo: Cultrix, 2002.

Referência de Internet

MEYROWITS, Joshua. *As múltiplas alfabetizações Midiáticas*

<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/287>