

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MARLENE BRANCA SÓLIO

**COMUNICAÇÃO E PSICANÁLISE EM UMA ABORDAGEM  
COMPLEXA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS SUJEITOS**

Porto Alegre  
2010

MARLENE BRANCA SÓLIO

**COMUNICAÇÃO E PSICANÁLISE EM UMA ABORDAGEM  
COMPLEXA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS SUJEITOS**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre  
2010

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S686c Sólío, Marlene Branca

Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos / Marlene Branca Solio. – Porto Alegre, 2010. 227 f.; 30 cm.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade em Comunicação Social, PUCRS.

“Orientação: Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker”.

1. Comunicação Organizacional. 2. Ideologia. 3. Cultura. 4. Sujeito. 5. Complexidade. 6. Psicanálise. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título

**CDD : 658.45**

**Ficha elaborada pelo bibliotecário Marcos Leandro Freitas Hübner – CRB 10/1253**

MARLENE BRANCA SÓLIO

COMUNICAÇÃO E PSICANÁLISE EM UMA ABORDAGEM COMPLEXA  
SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS SUJEITOS

Tese apresentada como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

Aprovada em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eugenia Mariano da Rocha Barichello - UFSM

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Irani Iracema de Lima Argimon - PUCRS

---

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva - PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Scroferneker - PUCRS

---

Dedico este trabalho aos meus dois filhos, Lucas e Pedro, que me ensinam a construir pontes com o que aprendo nos livros.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço com carinho, respeito e admiração à professora Cleusa Skroferneker pela grandeza de sua alma.

Na primeira noite, eles aproximam-se e colhem uma flor do nosso jardim e não dizemos nada. Na segunda, já não se escondem: pisam as flores, matam o nosso cão, e não dizemos nada. Até que o mais frágil deles entra sozinho em nossa casa, rouba-nos a lua e, conhecendo o nosso medo, arranca-nos a voz da garganta. E porque não dissemos nada, já não podemos dizer nada.

**(Maiakovski)**

## RESUMO

Neste estudo, buscamos evidenciar que as relações entre capital e trabalho se dão na instância da subjetividade e são mais complexas do que podem, num primeiro momento, aparentar, exigindo que as Organizações desenvolvam uma “escuta” na direção de seus Sujeitos. Defendemos a tese de que as Organizações precisam perceber sua relação com os empregados como algo complexo e que se alimenta recursivamente da própria qualidade, o que exige, mais do que diálogo permanente, espaço para a transformação, ao contrário do que encontramos, ou seja, uma relação, linear e estática. Além de longa vivência em organizações dos mais diversos setores (indústria, comércio e serviços), por mais de duas décadas, buscamos fundamentação em três grandes áreas do conhecimento: a Comunicação, os Estudos Organizacionais e a Psicanálise. Para o cotejo entre a fundamentação teórica, a experiência vivencial e o material obtido em dois Grupos de organizações pesquisados, adotamos o Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin. Para a coleta de material, recorreremos à pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade e psicanalíticas, todas gravadas, e para a interpretação de dados à análise de discurso, com base na corrente francesa (Foucault) e a estudos de Psicanálise, fundamentados em Freud e Lacan. Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos<sup>1</sup>, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos nas Organizações? Essa é a questão inicial para nossas reflexões e que se desdobra em outras três: Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações? Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais? Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos? Vislumbramos o plano da subjetividade como recurso para a qualificação do plano material, que, em nossa perspectiva, precisa

---

<sup>1</sup> Os aspectos psíquicos são o conjunto de características psicológicas de uma pessoa, envolvendo seus processos mentais conscientes e os inconscientes.



contemplar capital e trabalho. Os objetivos da pesquisa são: perceber, a partir da análise do grupo de entrevistas colhido, como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional; analisar se e como elementos de subjetividade dos atores de Organizações podem interferir na recepção/interpretação/emissão de mensagens; estudar como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais na Organização e propor um caminho [dentre tantos outros] que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização. Comunicação. Ideologia. Cultura. Sujeito. Complexidade. Psicanálise.

## ABSTRACT

In this study, we seek to evidence that the relationships between capital and work happen in the subjectivity field and that they are more complex than they can really, at a first moment, appear. It demands that the organizations develop a “hearing” in the direction of their subjects. We defend the thesis that the organizations need to notice their relationship with the employees as something complex. This relationship is resourcefully nourished by its own quality, and it demands permanent space for transformation. Besides the long experience in organizations from the most varied sectors (industry, trade and services), for more than two decades, we searched foundations in three areas of knowledge: Communication, Organizational Studies and Psychoanalysis. In order to confront theoretical foundations, real experiences and material obtained in two searched organizations, we adopted Edgar Morin’s Complexity Paradigm. For the collection of the material, we used qualitative research, with psychoanalytical interviews and in depth. All these interviews were recorded and, for interpretation of data, we used the analysis of speech, based on the French doctrine of these studies (Foucault) and studies of Psychoanalysis founded on Freud and Lacan. How can the behavior of the organizational subjects be related to the “design” of the relations of the audiences in the organizations, if we take into account the <sup>2</sup>psychic aspects? This is the initial question for our reflections and it turned into other three questions: What is the role of the psychic aspects and the personality of the Subjects of the Organizations, in the future “readings”, as well as the answer they will give to the appeals and premises of the Culture of the Organizations? How can the Organizations change and improve the communicational processes, investing in the qualification of the processes of the relationships? Do they consider, in their processes of the relationships with the Organizational Subjects, the psychic aspects? We see the subjective field as a source of the qualification of the material field, which, in our view, needs to reach capital and work. The central objective of this research is: to notice how the main processes of the Organizational Communication happen; to analyze whether and how the elements of the subjectivity of the actors of

---

<sup>2</sup> The psychic aspects are a group of psychological characteristics of a person, involving their conscious and unconscious mental processes.

Organizations can interfere in the reaction/interpretation/emission of the messages; to study how these processes of communication could contribute to the comprehension of complex aspects of the interpersonal and intergroup relationships in the Organization and to try to propose a way that allows us to rethink the Organizational Subjects and the fixed manners that the notions of Culture/Organizational Culture are defined and analyzed, of Ideology and of Power, closely related and playing a role of supporting a paralyzing and alienating posture.

**KEYWORDS:** Organization. Communication. Ideology. Culture. Subject. Complexity. Psychoanalysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	144
Figura 2 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	150
Figura 3 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	151
Figura 4 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	152
Figura 5 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	153
Figura 6 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	154
Figura 7 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	155
Figura 8 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	156
Figura 9 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	157
Figura 10 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	158
Figura 11 - Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo .....	159

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrevistados e respectivas Organizações .....	161
---	-----

## SUMÁRIO

1	<b>PASSO A PASSO</b> .....	14
1.1	O LUGAR ONDE TUDO ACONTECE .....	19
1.2	RESPONDENDO AOS POR QUÊS.....	21
1.3	TRAÇANDO NOSSO MAPA.....	27
2	<b>COMO PROSPECTAR O TERRENO</b> .....	32
2.1	O MÉTODO .....	32
2.2	A TÉCNICA .....	44
3	<b>TECENDO CONCEITOS</b> .....	59
3.1	O QUE É, AFINAL, UMA ORGANIZAÇÃO .....	60
3.2	COMUNICAÇÃO, MUITO MAIS DO QUE CÓDIGO.....	64
3.3	IDEOLOGIA E CIRCULAÇÃO PERMANENTE .....	81
3.4	CULTURA, TERRA QUE DÁ FORMA AO SOLO .....	101
3.5	O SUJEITO QUE MOLDA É MOLDADO .....	114
4	<b>O QUE NOS DIZEM OS DADOS</b> .....	141
4.1	SOBRE AS ENTREVISTAS .....	160
4.2	QUANDO TUDO FALA .....	164
4.3	O JOGO DO PODER .....	177
4.4	QUANDO SE TRATA DO SUJEITO .....	187
4.5	O FIO QUE TECE A CULTURA.....	196
4.6	O SANTUÁRIO DO TERCEIRO MILÊNIO.....	199
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	207
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	214

## 1 PASSO A PASSO

A preocupação com as questões organizacionais sempre acompanhou nossa trajetória, quer no mercado de trabalho, onde desenvolvemos, por mais de vinte anos, consultoria no setor, quer na academia, na qual ministramos disciplinas relacionadas à assessoria de imprensa e ao jornalismo organizacional. Tivemos, desse modo, oportunidade de cotejar teoria e prática, o que levou, em muitos momentos, a situações de ansiedade, de frustração, de revolta, de conformismo e, também, de realização: sentimentos que se alternavam, muitas vezes numa mesma instituição, o que nos mostra que o contexto não é algo da ordem do acabado, mas da ordem do dinâmico.

Se o contexto é dinâmico, se sua topografia é irregular, precisamos considerar, também, que, ao longo de todos esses anos de observação e de muitas tentativas (algumas bem-sucedidas, outras nem tanto) de interferir em seu desenho, evoluiu, também, o olhar da observadora. Ela modificava-se e era modificada, em resposta à dinâmica das organizações em que se inseria, o que levou à complexificação das reflexões e análises elaboradas.

A semente desta pesquisa está em nossa dissertação de mestrado, publicada em 2008 pela Editora da Universidade de Caxias do Sul – Educs: *Jornalismo organizacional: produção e recepção*. Daquele trabalho, que privilegiou os estudos de recepção, a essa “Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos”, decorreram alguns poucos anos de mais reflexões, angústias e questionamentos que permaneceram, por conta da

utopia de que podemos melhorar o mundo em que vivemos, desde que não sejamos inflexíveis a ponto de querermos nos apropriar dos frutos que plantamos. Alguém, com certeza, os colherá.

Aprendemos a flexibilizar nosso olhar com Edgar Morin (2000, 2001a, 2001b, 2002a, 2002b, 2002c, 2002d, 2003a, 2003b, 2003c, 2005a, 2005b, 2006, 2007) e seu Paradigma da Complexidade, fio condutor do trabalho. Buscamos apoio, também, na Psicanálise, embasando-nos principalmente em Freud (1974a, 1974b, 1976a, 1976b, 1976a, 1976b, 1986, 1987, 1996) e Lacan (1985, 2005, 2006, 2007). E, como entendemos que um olhar para nossa grande interrogação necessitaria contemplar, também, questões sociais, na medida em que falávamos de relações, julgamos importante contemplar as questões imbricadas à noção de poder, passando, portanto, por aspectos relacionados à ideologia.

Nessa etapa, buscamos apoio no pensamento de Foucault (1974, 1986, 1987, 1997, 2002), trazendo, ainda, Althusser (1974, 1985, 2003), principalmente para usarmos suas noções de Aparelhos Ideológicos e Aparelhos Repressivos de Estado. Em Althusser, nos interessava a proximidade com o *inconsciente eterno* de que fala Freud, e que permitiu o “desenho” da noção de *sempre já sujeito*, pensado aqui pela via da Psicanálise.

Em momento algum do trabalho queremos dizer que o pensamento dos autores que nos apoiam é da ordem da isonomia ou da simetria perfeita. O fato de traçarem percurso teórico comum em determinados momentos e seguirem caminho diverso em outros propicia que dediquemos ao nosso objeto de estudo um olhar complexo, rico em perspectivas. Não se trata aqui de buscar um confronto ou uma



análise crítica/comparativa entre autores, mas, justamente, encontrar pontos em que eles complementam nosso olhar como pesquisadores.

Inquietava-nos a forma linear e estática como pareciam dar-se as relações entre capital e trabalho, considerando uma fórmula econômica cujos ingredientes apenas trocavam de lugar, sem modificarem-se na essência, dependendo do paradigma adotado – marxista, neoliberal, socialista, democrata, por exemplo. Por isso, nesta pesquisa, buscamos analisar as relações entre capital e trabalho, ou seja, empregados e empregadores, considerando a instância da subjetividade, o que exige que as Organizações desenvolvam uma “escuta” na direção de seus Sujeitos.

Creemos importante esclarecer o que consideramos como Sujeito, conceito que estudaremos em maior profundidade, a partir de Freud e Lacan, no corpo do trabalho. Num primeiro momento, o substantivo pode assumir dois “desenhos” diferentes. É Sujeito aquela pessoa, indivíduo, trabalhador, homem ou mulher, empregado ou colaborador de uma Organização, contratado de acordo com as normas da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), ou não. Mas temos o Sujeito, também, quando pensamos em estrutura psíquica. Um Sujeito que está abrigado no inconsciente. Quando falamos desse Sujeito, não estamos descrevendo o indivíduo como materialidade, mas como estrutura psíquica.

Um exemplo será esclarecedor. João da Silva, 25 anos, soldador, trabalha há cinco anos na empresa X. É casado e tem dois filhos. Esse mesmo indivíduo (e portanto poderíamos dizer Sujeito) apresenta dificuldade de relacionamento no trabalho, não respeita a autoridade e não consegue desenvolver habilidades cognitivas com facilidade. Uma série de fatores e experiências, inter-relacionados ou

não, levou a essas características ou, podemos dizer, a uma estrutura psíquica determinada.

O que está abrigado no inconsciente desse indivíduo é o que vamos chamar Sujeito do Inconsciente, ou seja, aquilo que ele é de fato, mesmo que não o saiba, ou aquilo em que venha a transformar-se, ao trabalhar as questões que impliquem o desmonte dessa estrutura. Entendemos que uma relação somente se estabelecerá quando buscarmos compreender as estruturas psíquicas dos indivíduos, ou seja: o Sujeito do Inconsciente.

Postulamos a tese de que as Organizações precisam perceber sua relação com os empregados como algo complexo, que se alimenta recursivamente com a própria qualidade o que exige permanente espaço para a transformação.

Encontrar resposta para as questões a que nos propusemos exigiu que passássemos, também, por estudos da Comunicação e das Organizações, onde buscamos noções de Comunicação, Cultura e Cultura Organizacional, momento em que nos apropriamos de pensadores como Srour (1998), Freitas (1991, 2002), Chanlat (1996, 2001), Pagés (1993), Dejours (2006, 2005) e Antunes (2004, 2005), entre outros.

Para a coleta de material, com a metodologia de Estudos de Caso Múltiplos, utilizamos a pesquisa qualitativa, (com entrevistas em profundidade e pesquisa psicanalítica, todas gravadas); e para a interpretação de dados recorreremos à Análise de Discurso, com base na corrente francesa desses estudos (Foucault, 1974, 1986, 1997, 2002) e a estudos de Psicanálise, fundamentados em Freud (1974a, 1974b, 1976a, 1976b 1976a, 1976b 1986, 1987, 1996) e Lacan (1985, 2005, 2006, 2007).

Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos<sup>3</sup> nas Organizações? Essa é a questão inicial para nossas reflexões e que se desdobra em outras três: Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações? Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais? Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos? Vislumbramos o plano da subjetividade como recurso para a qualificação do plano material, que, em nossa perspectiva, precisa contemplar capital e trabalho.

Os objetivos da pesquisa são: perceber, a partir da análise do grupo de entrevistas colhido, como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional; analisar se e como elementos de subjetividade de atores de Organizações podem interferir na recepção/interpretação/emissão de mensagens; estudar como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais na Organização e propor um caminho [dentre tantos outros] que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora.

---

<sup>3</sup> Na pesquisa, quando mencionamos público(s), estamos nos referindo aos trabalhadores que compõem o quadro funcional de modo geral. Não entendemos necessário, nessa pesquisa categorizar/conceituar públicos.

Entendemos que o despertar das Organizações para essas questões seja de relevância capital para a economia de seus processos de comunicação, principalmente se considerarmos o momento histórico e social que se desenha neste início de milênio, sobre o que discorreremos no corpo do trabalho.

## 1.1 O LUGAR ONDE TUDO ACONTECE

Cumprida a etapa de fundamentação teórica, trabalhamos com Pesquisa Qualitativa, desenvolvida em três Organizações, na pesquisa identificadas como A, A1 e B. No processo de entrevistas, mesclamos as técnicas de entrevista em profundidade e psicanalítica, por melhor atenderem, nesse caso, os objetivos do trabalho.

No capítulo 2, *Como prospectar o terreno*, discorreremos amplamente sobre a Pesquisa Qualitativa e as modalidades *em profundidade e psicanalítica*. Por ora, contentamo-nos em adiantar que a opção pela entrevista em profundidade busca, além da coerência com o método, considerar que “é evidente o valor da Pesquisa Qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais”. (GOLDENBERG, 1999, p. 63). A entrevista em profundidade permite levar em conta reações subjetivas, o que no caso do trabalho em curso é fundamental. Segundo Haguette (1992, p. 88), “as afirmações de natureza subjetiva estão sempre imersas em reações que devem ser levadas em conta”.

Com relação à abordagem psicanalítica, podemos dizer que ela não busca, ou pretende estabelecer, inferência generalizadora, nem tampouco suas estratégias de análise dos resultados trabalham com o signo, mas, sim, com o significante, que está sempre aberto a novos sentidos. Como explica Iribarry (2003, p. 121), a “pesquisa psicanalítica deseja encontrar suas formulações essenciais na experiência, que é significativa para o sujeito e desligada da antecipação prevista pelo signo”.

Nossa estratégia de pesquisa contempla dois estudos de caso<sup>4</sup>. Yin (2005, p. 27) esclarece:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Para o referido autor um estudo de caso é “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (Yin, 2005, p. 32).

Ao contemplar dois estudos, nosso projeto tipifica o que Yin chama de estudo de casos múltiplos, frisando “que a modalidade permanece dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção ampla é feita entre o [...] chamado estudo de caso clássico [...] e estudos de casos múltiplos”. (Yin, 2005, p. 32).

---

<sup>4</sup> Na medida em que a pesquisa de campo aconteceu em dois Grupos de empresas: consideramos dois estudos de caso, mesmo que no Grupo A tenhamos aplicado entrevistas a trabalhadores de duas empresas (A e A1), por constituírem populações com características bastante diversas, o que atribuímos ao tipo de produto e, por consequência, ao processo.

Em nosso trabalho, partimos da ideia de que as relações dos Sujeitos com as Organizações e deles entre si embasam-se em suas próprias motivações antes mesmo de se darem pela aceitação/introjeção de padrões culturais organizacionais. Assim, optamos pelo Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin, como possibilidade de olhar para a questão, amparando-nos em Foucault (1974, 1986, 1987, 1997, 2002) e Althusser (1974, 1985, 2003), para a Análise do Discurso e, em Freud (1974a, 1974b, 1976a, 1976b, 1986, 1987, 1996) e Lacan (1985, 2005, 2006, 2007), para a análise dos Sujeito Organizacionais.

## 1.2 RESPONDENDO AOS POR QUÊS

O estudo dos processos de Comunicação Organizacional tem contemplado, cada vez mais, vieses polissêmicos e interdisciplinares de análise<sup>5</sup>. Apesar disso, os trabalhos produzidos pela ótica da Psicanálise ainda aparecem tímidos e, muitas vezes, trazem o foco da Administração, e não o da Comunicação<sup>6</sup>. É importante lembrar Chanlat (1886, p. 33), quando diz que

<sup>5</sup> A esse respeito, podemos ler entre outros: CALDAS, Miguel P.; WOOD JÚNIOR, 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. São Paulo: Atlas, 1996. v. I; CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. III; CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. II; FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **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. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>6</sup> DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João; HENRIQUEZ, Eugène; FREITAS, Maria Ester de; KERNBERG, Otto F.; MORGAN, Gareth.; PAGÊS, Max et al; SALERMO, Mário Sérgio; Enriquez menciona, no artigo Psicanálise e Ciências Sociais (**Revista Ágora**, v. III, n. 2, jul./dez. de 2005, p. 153 a 174) o desenvolvimento recente de trabalhos na linha de uma psicossociologia de inspiração psicanalítica na Europa e nas Américas do Norte e Sul, enfatizando autores como W. R. Bion, E.

[...] só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integridade.

A perspectiva psicanalítica foi incorporada à Análise do Discurso, de maneira acentuada depois dos anos 70, quando, na França, sofreram reveses os estudos de intelectuais como os marxistas Althusser, Foucault e Pêcheux<sup>7</sup>. Assim, acreditamos que estudar os Sujeitos das Organizações e as próprias Organizações, considerando o cruzamento dos aspectos biopsicossociais, possa somar para uma compreensão mais abrangente e para uma atuação mais profunda/complexa da Comunicação Organizacional ou de como lidar com seus processos. O que buscamos é iniciar uma caminhada que contemple a transdisciplinaridade na análise.

Antes de esclarecer o que entendemos por *transdisciplinar*, é importante definir o que entendemos 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; D’AMBROSIO; CREMA, 1998, p. 31). Os dois autores evidenciam que

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.

Recorrendo a Jantsch, os autores lembram que a

---

Jaques e I. Menzies (Inglaterra); D. Anzieu, R. Kaës e M. Pagès, J. C. Rouchy e A. Lévy na França; D. Napolitain, R. Carli e C. Néri na Itália; H. Levinson, A. Zalenski e M. Kets nos Estados Unidos; E. Pichon-Rivière e J. Bleger na Argentina; J. Birman no Brasil.

<sup>7</sup> Sobre esse tema, ler GREGOLIN, Maria do Rosário. **Foucault e Pêcheux na análise do discurso: diálogos & duelos**. São Paulo: Claraluz, 2004.

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; D’AMBROSIO; CREMA, 1998, p. 31).

Em *A Cabeça bem-feita*, Morin (2000, p.104-115) discorre sobre a inter-poli-transdisciplinaridade. Ele esclarece que

Certos conceitos científicos mantêm a vitalidade porque se recusam ao fechamento disciplinar. Assim acontece com a *École des Annales* que, depois de ter ocupado um espaço marginal na Universidade, agora é extremamente valorizada. A história da *Annales* foi constituída pela transdisciplinaridade e, dentro dela, deu lugar a uma profunda penetração da perspectiva econômica e sociológica na História; em seguida, uma segunda geração de historiadores introduziu a perspectiva antropológica, em profundidade, como provam os trabalhos de Duby e Goff sobre a Idade Média. A História, assim fecundada, não pode mais ser considerada como uma disciplina *stricto sensu*; é uma ciência histórica multifocalizadora, multidimensional, na qual se acham presentes as dimensões de outras ciências humanas. A multiplicidade de perspectivas particulares, longe de abolir, exige perspectiva global. (MORIN, 2000, p. 109).

É oportuno refletirmos sobre os vários discursos presentes no cotidiano das Organizações, numa perspectiva de circularidade de causa e efeito: eles revelam uma prática das relações/Comunicação, que, por sua vez, materializa-se em novo discurso, numa relação dissimulada de forças, enfrentamentos e contradições. A *luta de classes* se configura como um dos aspectos de uma luta permanente, que lhe é maior e anterior, inerente à gênese e à psique do homem. Os estudos marxistas, que privilegiaram, ao longo dos anos 60, a questão da *luta de classes* como motor das relações, ao que quer parecer, contemplavam a parte como se, na verdade, fosse o todo.



O que parece, à luz do contexto do início do século XX,<sup>8</sup> é que o todo – disputa de Poder<sup>9</sup> – está na parte – luta de classes – que, por sua vez, está contida no todo, circularmente. Acreditamos, assim, importante, uma tentativa de revisão das relações que se estabelecem nas Organizações, contemplando esse viés. Revel (2002, p. 38) lembra que, “por meio do par *discurso/fala*, o Discurso se torna o eco lingüístico da articulação entre saber e Poder, e a fala, como instância subjetiva, encarna, ao contrário, uma prática de resistência à ‘objetivação discursiva’.”

Interessa-nos, no trabalho, olhar também para esse movimento discurso/fala/discurso, objetivação/subjetivação/objetivação, ao mesmo tempo que buscamos compreender os aspectos da psique dos Sujeitos Organizacionais implicados na construção dos processos da Comunicação Organizacional, tema que cresce em importância, a partir da segunda metade do século XX, com o acelerado desenvolvimento industrial e tecnológico do período pós-guerra.

Se a cultura de massa, delineada a partir da década de 1930 nos Estados Unidos e de modo progressivo nas sociedades ocidentais, desenha um novo modelo social, modificando as relações dos Sujeitos com o consumo/produção, a sociedade contemporânea, de modo acentuado, a partir das décadas de 1980 e 1990, de início com o desenvolvimento da internet e, em seguida, com o desenvolvimento de tecnologias centradas no modelo digital, trata de, mais uma vez, reconfigurar esse mapa.

---

<sup>8</sup> “[...] a ‘ordem do discurso’ própria a um período particular possui [...] uma função normativa e reguladora e coloca em funcionamento mecanismos de organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas”. (REVEL, Judith. **Foucault: conceitos básicos**. São Paulo: Claraluz, 2002. p. 37).

<sup>9</sup> Entendemos Poder na perspectiva de Foucault (1979), para quem o Poder não é uma entidade unitária e estável. Ele está íntima e indissociavelmente ligado às relações que se desenham a partir de condições históricas, portanto complexas e que implicam efeitos múltiplos, nem sempre previsíveis, que podem, inclusive, dar-se fora do próprio campo do poder.

O especular assume papel central, apagando a certeza adquirida no estágio do espelho, entre os seis e os 18 meses de idade, quando a criança percebe que a imagem não é ela. As imagens se descolam dos espelhos, e aquele duplo da Organização – ideal, perfeito, superior – adquire vida. O mesmo acontece com aquele Sujeito incapaz de duvidar, decidir, criar, desafiar; incapaz de viver sem a Organização que, benemérita, o adota<sup>10</sup>.

Em nível de produção, essa mesma Organização assume a capacidade de sustento; em nível de gestão, ela seduz, introduzindo o Sujeito em um mundo de consumo ao qual, de outra forma, ele não teria acesso. Para compreendermos os movimentos desse “jogo especular e de sedução”, precisamos compreender como se realiza o processo de Comunicação na comunidade humana e, num recorte mais específico, no ambiente organizacional.

Chanlat (1996) lembra que a riqueza do universo mental do homem permanece exageradamente simplificada, dando lugar a uma visão mecanicista da natureza humana, o que leva a uma profusão de abordagens sobre a motivação, ao custo de uma baixa compreensão. Isso podemos relacionar, no campo do comportamento organizacional, a resultados pouco conclusivos.

---

<sup>10</sup> Aqui podemos pensar que o sujeito apreende sua imagem no outro, o que leva a dois conceitos importantes da Psicanálise: o *Ideal do eu* e o *Eu ideal*. O *Ideal do eu* é a instância psíquica que escolhe, entre os valores morais e éticos exigidos pelo supereu, aqueles que constituem um ideal ao qual o sujeito aspira. Para Lacan, o ideal do eu designa a instância da personalidade cuja função, no plano simbólico, é de regular a estrutura imaginária do eu, as identificações e os conflitos que regem suas relações com seus semelhantes. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007. p. 191). O *Eu ideal* é a formação psíquica pertencente ao registro do imaginário, representativa do primeiro esboço do eu investido libidinalmente. [...] Para Lacan, o *eu ideal* é elaborado a partir da imagem do próprio corpo no espelho. Essa imagem é o suporte da identificação primária da criança com seu semelhante, e constitui o ponto inaugural da alienação do sujeito na captura imaginária, e será o tronco das identificações secundárias em que o “*Eu*” se objetiva, em sua relação com a Cultura e com a linguagem pela mediação do outro. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007. p. 137).

Dejours (2006 p. 38) traz para a discussão um aspecto de extrema riqueza, quando diz que

Nos anos 70, tanto as organizações sindicais majoritárias quanto as organizações esquerdistas recusaram-se a levar em consideração as questões relativas à subjetividade do sujeito no trabalho. Antes de 1968, realizaram-se alguns raros estudos sobre a psicopatologia do trabalho (Begoin, 1957; Guillant, 1985; Moscovitz, 1971), encomendados e patrocinados pela Central Geral de Trabalhadores (CGT), mas depois daquele ano efetuaram-se pouquíssimas pesquisas nesse campo.

O autor acentua, ainda, que as pesquisas que abordavam a psicopatologia do trabalho receberam resistência dos sindicatos e de movimentos de esquerda, pois

Tudo que dizia respeito à subjetividade, sofrimento subjetivo, patologia mental, tratamentos psicoterápicos suscitava desconfiança e até reprovação pública, salvo em certos casos notórios [...]. (ibidem).

A abordagem de problemas psicológicos privilegiaria a subjetividade individual, levando ao individualismo e à repressão da ação coletiva tidas como antimaterialistas. Tais preocupações com a saúde mental tolheriam a mobilização coletiva e a consciência de classe, favorecendo um “egocentrismo pequeno-burguês”, de natureza essencialmente reacionária. (idem, 2006, p. 38-39).

O espírito da declaração situava a Psicanálise em um lugar de ideologia reacionária e atravessou os anos 70. Esse quadro explica a tendência instituída nos anos 80. Dejours (ibidem) pontua bem quando diz que:

Desse amplo movimento articulado à margem das organizações trabalhistas, o resultado mais palpável foi o surgimento, nos anos 80, do novo conceito de “recursos humanos”. Ali onde os sindicatos não queriam se aventurar, patrões e gerentes formulavam novas concepções e introduziam novos métodos concernentes à subjetividade e ao sentido do trabalho: cultura empresarial, projeto institucional, mobilização organizacional, etc., alargando drasticamente o fosso entre a capacidade de

iniciativa de gerentes e patrões, de um lado, e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais, de outro.

E Freud, em *Psicologia de grupo e análise do ego* (1976a, p. 91), vai dizer que

A psicologia individual relaciona-se com o homem tomado individualmente e explora os caminhos pelos quais ele busca encontrar satisfação para seus impulsos instintuais; contudo, apenas raramente e sob certas condições excepcionais, a psicologia individual se acha em posição de desprezar as relações desse indivíduo com os outros. Algo mais está invariavelmente envolvido na vida mental do indivíduo, como um modelo, um objeto, um auxiliar, um oponente, de maneira que, desde o começo, a psicologia individual, nesse sentido ampliado mas inteiramente justificável das palavras, é, ao mesmo tempo, também psicologia social

Podemos, ainda, recorrer a Enriquez (1997, p. 17), quando lembra que a Psicanálise é

Igualmente e essencialmente a ciência das interações entre os diferentes 'outros' e os processos de identificação, de projeção, de culpabilização e de formação dos fantasmas que se colocam em ação nessas inter-relações e que afetam tanto a vida psíquica dos diversos protagonistas, quanto a vida psíquica dos grupos onde ocorrem essas inter-relações. Ela é portanto uma ciência social [...].

Uma perspectiva complexa aponta, portanto, na direção oposta à vigente nos anos 70. O Sujeito é, efetivamente, social, constrói-se nas interações.

### 1.3 TRAÇANDO NOSSO MAPA

Neste trabalho, como já evidenciamos, a pesquisa de campo acontece em dois Grupos empresariais: aqui denominadas Grupo A (empresa A e empresa A1) e grupo B (empresa B)<sup>11</sup>, detentores de processos tecnológicos de ponta, com parques

---

<sup>11</sup> As informações aqui publicadas constam no site oficial da empresa: Acesso em: 10 ago. 2009. As Organizações, pelo cuidado que precisam ter com a coerência das informações que repassam à CVM, dificilmente oferecem dados mais recentes e atualizados.

industriais sólidos e com destacada participação no mercado nacional e de exportações.

O grupo A atua em três segmentos de negócios, caracterizados por produtos com alto grau de especialização, inovação tecnológica e qualidade.

No segmento *Um*, tem posição de liderança no Mercosul na produção e comercialização de produtos ligados principalmente a indústria de petróleo e gás. No segmento *Dois*, ocupa posição de liderança no Brasil e tem destaque no mercado internacional no desenvolvimento e na produção de peças complexas e subconjuntos, principalmente para a indústria automotiva mundial, por meio dos processos de fundição de precisão e injeção.

A Divisão *A1*<sup>12</sup> produz peças complexas e de alta precisão e tecnologia, por meio fundição de precisão, em mais de 150 diferentes tipos de ligas metálicas, desenvolvidas em parceria com seus clientes, principalmente da cadeia automotiva, atendendo às suas necessidades específicas quanto a novos componentes e à substituição de peças em produtos existentes. Além da cadeia automotiva, atende aos mercados de, alimentício, mecânico e agrícola, entre outros.

As operações do Grupo A iniciaram-se na década de 80, com a criação da *Organização A1*. Na mesma década a segunda Organização do grupo iniciava suas atividades e nos anos 90 tornava-se marca-líder no Brasil, posição que mantém.

Em 1995, o Grupo criava mais uma empresa, ligada ao processo de injeção de pós-metálicos e cerâmicos.

No *segmento dois*, oferece produtos de alto valor agregado e serviços para a indústria de petróleo e gás.

---

<sup>12</sup> Os dados aqui publicados constam no *site* oficial da empresa. Acesso em: 10 ago. 2008.

A divisão A da Companhia, por meio do processo de fundição de precisão, estabelece parcerias de longo prazo com seus clientes, em razão do agregado tecnológico e da qualidade dos produtos. A *divisão A1* é a pioneira na América Latina na produção de peças complexas para setores e produtos de alto valor agregado e de grande complexidade.

O Grupo B é líder de um conjunto de oito empresas operacionais que reúnem um quadro de pouco menos de 7.000 funcionários e ocupam uma área total construída superior a metros quadrados. Juntas, responderam por um faturamento bruto de quase 3 bilhões em 2006. É líder nacional de mercado nos segmentos em que atua e importante *player* no mercado globalizado, exportando para mais de uma centena de países em diversos contingentes. No trabalho, focamos a empresa B, inserida no setor metalmeccânico, que abastece o mercado nacional e exportando para mais de 40 países, em todos os continentes.

A *Organização B*<sup>13</sup> respondeu por 50% da receita líquida consolidada de 2006. Tem pouco menos de 7.000 funcionários, gerou cerca de 500 novos postos de trabalho em 2006. Nos exercícios de 2007 e 2008, conquistou prêmios como: Prêmio ADVB; troféu de Prata no Prêmio Qualidade RS; Prêmio Empresa Sustentável; Prêmio *Top of Mind* e 19º Prêmio *Qualitas Awards*, entre outros.

Em 2005, suas exportações consolidadas atingiram mais de US\$150 milhões, o que representou um crescimento de 44% sobre o volume exportado no ano anterior. No mesmo período, a receita bruta da empresa foi superior a R\$ 2

---

<sup>13</sup> Os dados publicados aqui foram extraídos do *site* oficial do grupo. Disponível em: . Acesso em: 10 ago. 2009. As organizações, pelo cuidado que precisam ter com a coerência das informações que repassam à CVM, dificilmente oferecem dados mais recentes e atualizados. Consultando a organização, fomos orientados a buscar informações nessa fonte.

bilhões, e a receita líquida consolidada ficou próxima dos R\$ 2 bilhões, com um lucro líquido de mais de R\$ 100 milhões.

Com uma história consolidada, deu origem às demais organizações do grupo e consolidou-se entre as maiores de seu setor na América Latina. Operando com unidades dentro e fora do país, figura entre as cinco maiores fabricantes mundiais do setor.

Optamos pelas citadas organizações por terem grande número de trabalhadores; por contarem com administração profissional e especializada, ao contrário de muitas das Organizações familiares; por seus diretores-presidentes serem os fundadores e desfrutarem de sólido conceito de liderança, parecendo haver, no imaginário dos trabalhadores, uma aura mítica quando se referem à figura de ambos (patriarcas das duas Organizações em questão); por demonstrarem, pelo menos de modo teórico, preocupação com noções de responsabilidade social e cidadania empresarial.

Ao desenvolver nossa pesquisa nas citadas Organizações, buscamos confirmar nossa tese de que as relações capital/trabalho se dão na instância da subjetividade e são muito mais complexas do que podem, num primeiro momento, aparentar, exigindo, dessa forma, que as Organizações desenvolvam uma “escuta” na direção de seus Sujeitos. Defendemos a tese de que as Organizações precisam perceber sua relação com os empregados como algo complexo e que se alimenta recursivamente de sua própria qualidade, o que exige, mais do que diálogo permanente, espaço para a transformação, ao contrário do que normalmente encontramos, ou seja, uma relação, linear e estática.

A pesquisa está dividida em cinco capítulos que, no sentido de facilitar a compreensão do leitor, foram desmembrados em subcapítulos. No segundo capítulo, *Como prospectar o terreno*, reúne reflexões sobre o método de trabalho, buscando evidenciar ao leitor, com o Paradigma da Complexidade, a Psicanálise, a Análise de Discurso e a Entrevista Qualitativa, como olhamos para nosso objeto de estudo.

No terceiro capítulo, *Tecendo conceitos*, estudamos as noções de Organização, Comunicação (Comunicação Organizacional), Ideologia (Poder), Cultura (Cultura Organizacional) e Sujeito, categorias basais no trabalho desenvolvido.

No quarto capítulo, *O que nos dizem os dados*, retomamos as categorias estudadas, buscando encontrá-las no contexto das duas Organizações pesquisadas, por meio do estudo detalhado (Análise do Discurso) das falas registradas em vinte entrevistas e aplicadas a trabalhadores das duas Organizações.

No quinto capítulo, apresentamos as *Considerações finais*, motivo de imensa satisfação, na medida em que conseguimos visualizar a importância do trabalho a que nos propusemos, ratificando aquilo que, empiricamente, sustentávamos ser fundamental no estudo da Comunicação Organizacional. Pensamos, assim, ter prestado uma modesta contribuição para as reflexões sobre os Estudos Organizacionais a partir da Comunicação, numa perspectiva transdisciplinar.



## 2 COMO PROSPECTAR O TERRENO

### 2.1 O MÉTODO

Morin, em *O Método 1*, defende que a necessidade histórica da sociedade contemporânea é encontrar um método que evidencie, ao invés de ocultar (como faz o racionalismo), as ligações, articulações, solidariedades e implicações, imbricações, interdependências, enfim, as complexidades e, nos atrevemos a dizer, conspirações. “A aceitação da confusão pode se tornar um meio de resistir à simplificação mutiladora.” (MORIN, 2002a, p. 29). Trata-se, portanto, de ligar o que estava separado, por meio do Princípio da Complexidade, que é, segundo ele, um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela [a complexidade] coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem nosso mundo fenomênico. (MORIN, 2005b, p. 13).

Acreditamos que olhar com as lentes da Complexidade para o objeto de pesquisa que escolhemos será fértil. Ordem e desordem se confundem, se chamam, se requerem, se combatem, contradizem. Segundo Morin (2002a, p. 106) “esse diálogo se dá no grande jogo fenomenal das interações, transformações, organizações em que trabalham cada um por si, todas contra uma, todas contra todas ...”

Concomitantemente, estudar o Sujeito Organizacional pela ótica da Psicanálise requer que contemplemos o racional e o irracional, o objetivo e o

subjetivo, o uno e o múltiplo, enfim, o polissêmico. Requer que persigamos o sentido que desliza sempre, que admitamos a multiplicidade de máscaras, portanto, o Paradigma<sup>14</sup> da Complexidade soa como o mais adequado, ainda mais se atentarmos para o fato de que

Há na totalidade buracos negros, ofuscações, zonas de sombra, rupturas. A totalidade traz em si suas divisões internas que não são apenas as divisões entre as partes distintas. São cisões, fontes eventuais de conflitos e até de separações. É muito difícil conceber a idéia de totalidade em um universo dominado pela simplificação reducionista [...] a verdadeira totalidade é sempre fendida, fissurada, incompleta. (MORIN, 2002a, p. 162).

Percebemos, assim, alto nível de sintonia entre complexidade e Psicanálise, na medida em que,

Aceitando submeter-se a uma revisão crítica permanente, que admite a dúvida, a psicanálise subverte a concepção clássica de sujeito e se associa a um modo de pensar a teoria que denuncia a ilusão objetivista; e desconserta a idéia de uma ciência limitada à categoria de objetividade, uma concepção de ciência que impunha a prova experimental ou a prova analítica e se reduzia, em última instância, à evidência empírica dos dados sensoriais e ao valor operacional dos conceitos. (BRAZIL, 1998, p. 16).

A partir da opção por uma *praxis* científica que trata o Real pelo Simbólico e considera qualquer experiência da subjetividade, incluindo a mística, a arte e as experiências banidas do campo da ciência, a Psicanálise contribui para uma crítica à miopia positivista e ao pragmatismo nas Ideologias pós-modernas, que pretendem excluir do discurso da ciência a intempestividade do imaginário<sup>15</sup>, ignorando sonhos,

---

<sup>14</sup> Morin define paradigma “de forma, ao mesmo tempo, semântica, lógica e ideológica: um paradigma é constituído por conceitos fundamentais e por categorias dominantes da inteligibilidade, ao mesmo tempo que por relações lógicas (conjunção, disjunção, implicação ou outras) entre estes conceitos e categorias”. Assim, segundo ele, os paradigmas organizam e controlam de forma oculta todas as observações, todos os enunciados, todas as teorias que obedecem a seu comando (**Meus demônios o sujeito à flor da pele**. Porto Alegre: Artmed, 2003c, p. 189). O autor fala sobre o assunto também **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b.

<sup>15</sup> Lacan fala do registro imaginário, do registro simbólico e do registro real. O real é considerado da ordem do impossível. O imaginário deve ser entendido a partir da imagem. É o registro do engodo, da identificação. Na relação intersubjetiva, é sempre introduzida alguma coisa fictícia, que é a projeção imaginária de um sobre a tela simples em que o outro se transforma. É o registro do eu, com

utopias, criatividade e invenção, ou “toda produção do psiquismo que não se preste a um imediato entendimento do seu valor pragmático e utilitário”. (BRAZIL, 1998, p. 48).

Essa parece ser a resposta da Psicanálise a uma sociedade globalizada e massificante, de Cultura homogeneizada cujo pensamento que enfatiza e valoriza o diverso parece estar congelado. “O resultado desta *ditadura da eficiência* é a melancolia e o aparecimento de um individualismo sem sujeito.” (idem, 1998, p. 50, grifo do autor).

Parece-nos importante lembrar que, no final do século XIX uma série de transformações sociais amplia pontos de contato entre a Filosofia e Sociologia, insinuando uma nova ciência social. O saber atualiza-se multi e transdisciplinarmente, enfraquecendo a força monolítica do paradigma racionalista.

Nessa direção,

[...] começa a impor-se, sob o efeito das idéias sociais um campo novo que não é esgotado, nem definido suficientemente, nem pela sociologia, nem pela filosofia... Trata-se de uma abordagem nos confins da reflexão especulativa e da observação sociológica... Precisamos apreender conceitos, não nos confins, no oco do mundo, das diversas ciências; mas na nossa ciência, na nossa especialidade, há que abriremos o leque das perspectivas possíveis, advindas dos conceitos teórico-práticos, das disciplinas as mais diversas. (BORBA, 2008).

O paradigma materialista sofre abalos significativos a partir do início dos anos 60, quando o meteorologista norte-americano Edward Lorenz<sup>16</sup> descobriu que acontecimentos simples tinham um comportamento tão desordenado quanto a vida.

---

o que comporta de desconhecimento, de alienação, de amor e de agressividade na relação dual. O simbólico é uma função que comporta uma parte consciente e outra inconsciente, ligadas à função da linguagem, especialmente à do significante. Na Psicanálise, o simbólico é aquilo que falta em seu lugar; designa o que foi perdido. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007. pp. 196, 325 e 348).

<sup>16</sup> Edward N. Lorenz. Disponível em:

<<http://www.exploratorium.edu/complexity/CompLexicon/lorenz.html>>. Acesso 25 nov. 2009.

Chegou a essa conclusão após testar um programa de computador que simulava o movimento de massas de ar. Lorenz teclou um dos números que alimentava os cálculos da máquina com algumas casas decimais a menos, na expectativa de que o resultado tivesse poucas mudanças.

No entanto, a pequena alteração transformou completamente o padrão das massas de ar. Segundo ele, seria como se o bater das asas de uma borboleta no Brasil causasse, tempos depois, um tornado no Texas. Fundamentado em seus estudos, Lorenz formulou equações que demonstravam o “efeito borboleta”. Origina-se, assim, a Teoria do Caos.

Alguns cientistas concluíram que a mesma imprevisibilidade aparecia em quase tudo. Reforçando essa teoria, na década de 70 o matemático polonês Benoit Mandelbrot<sup>17</sup> registrou que as equações de Lorenz coincidiram com as que ele fizera ao desenvolver os fractais (figuras geradas a partir de fórmulas que retratam matematicamente a geometria da natureza). A junção do experimento de Edward Lorenz com a matemática de Benoit Mandelbrot indica que a Teoria do Caos está na essência de todos os fenômenos e dá forma ao universo. Ela estabelece que uma pequena alteração no início de um evento pode ter consequências desconhecidas no futuro.

As ciências Físicas e Matemáticas assumem nova atitude na descrição da natureza. A teoria dinâmica e a mecânica clássica estabelecem diálogo, mostrando que as relações entre simples/complexo, ordem/desordem são mais estreitas do que se pensava até então.

---

<sup>17</sup> MANDELBROT, Benoit B. **Objectos fractais**: forma, acaso e dimensão; seguido de Panorama da linguagem fractal. 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1991.

Esse rearranjo descortina novos saberes e amplia fronteiras epistemológicas. Procuramos, em diferentes campos, noções teóricas que permitam um saber como gerador de um campo *sui generis*, pronto a buscar, em áreas já estabelecidas, fragmentos que lhe confirmam hibridismo. De 1900 aos nossos dias, muitos estudiosos de diversos campos discutem a objetividade científica, ou seja, a relação Sujeito/objeto. Toma corpo a multiplicidade de vieses/olhares.

Estudos psicanalíticos mostram que algo circula entre o psíquico e o biológico, como fruto dos dois. Sem limitar-se a qualquer um deles, esse algo – a pulsão – é um terceiro. Assim,

Ao nascermos somos um feixe de pulsões, um caos pulsional o qual adquirirá “um sentido”, que nunca é dado a priori, mas construído no percurso existencial de cada indivíduo. Construção essa, em grande parte, produto do desejo de nossos pais e de todo o contexto social no qual eles estão inseridos. [...] Esse é um processo que se dá de forma extremamente complexa. Daí decorre a importância de estudarmos o conceito de complexidade nas suas diversas teorizações: Marx, Castoriadis, Morin, Ardoin. (BORBA, 2008).

Os aspectos biopsicossociais são indissociáveis e determinam a relação Sujeito/objeto num permanente movimento de retroação. A lógica do ser é, assim, dialética e paradoxal, complexa.

O olhar para um objeto demanda contemplar a ambiguidade, a ambivalência, variáveis não passíveis de mensuração linear. O objeto não é uma realidade em si, mas algo construído, em movimento, em mudança permanente, até porque o Sujeito/observador é permanentemente outro e modificado pelo próprio objeto.

Daí buscarmos pontos de contato entre o Paradigma da Complexidade de Morin e a teoria psicanalítica, quando pensamos o Sujeito Organizacional.

Convém termos presente, na análise das implicações, a importância da “multidisciplinaridade e da multirreferencialidade”: o perpassar de disciplinas, ciências, tais como a Antropologia, a Filosofia e a Psicanálise

nos diversos campos de saber, outros. Essas disciplinas é que dão base à reflexão e ao avanço epistemológico em torno do fio-de-Ariadne que é a relação Sujeito-objeto e mais: em Marx, Freud, Lacan, Castoriadis, etc., temos o estudo da “Alienação”, o qual é básico nesse desdobrar, elucidar. (BORBA, 2008).

Da mesma forma, podemos refletir com Morin (2002a) quando acrescenta o *cogito* ao *computo*, momento em que o Sujeito tem consciência de sua (in)consciência, e demanda a linguagem como meio de objetivação. Nesse caminho, a Psicanálise verá a existência de um *a priori* mental, que determina o meio e se opõe às concepções da mente como um sofisticado processador de informações. Diferentes efeitos/respostas/reações parecem depender de regras da psique individual, de uma configuração pulsional, quer dizer, de interação das energias psíquicas que ocorre de modo particular em cada Sujeito.

O trabalho terá, portanto, como eixo para as discussões, a *Complexidade*, de Morin, que nomeia sete Princípios básicos em seu paradigma, sem valor hierárquico: Sistêmico ou Organizacional; Hologramático; Anel Retroativo; Anel Recursivo; Auto-organização: autonomia/dependência; Dialógico e Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento.

Para Morin (2002c), o Princípio *Sistêmico ou Organizacional* relaciona o conhecimento das partes ao conhecimento do todo, opondo-se a uma forma reducionista e compartimentada de conhecimento. Na perspectiva desse princípio, entendemos que não há como olhar para o Sujeito Organizacional separadamente do cidadão, ou de qualquer outro papel que ele desempenhe, inserido em diversos contextos.

O *Hologramático*<sup>18</sup> ensina que “cada ponto do objeto hologramado é ‘memorizado’ pelo holograma inteiro e cada ponto do holograma contém a presença da totalidade, ou quase, do objeto”. (idem, 2002c, p. 113). O organismo é global; assim, o todo está na parte, que por sua vez está no todo, e a parte poderia estar mais ou menos apta a regenerar esse todo.

A idéia do holograma supera o reducionismo, que vê apenas as partes, e o holismo, que considera apenas o todo. Se olharmos para a Organização como um todo, não há como ignorar as marcas nela depositadas por seus Sujeitos, por maiores que sejam os esforços no sentido de apagá-las. Da mesma forma, a Organização vai “impregnar”, “contaminar”, ficar registrada na parte, se pensamos o Sujeito Organizacional como tal.

O Princípio do *Anel Retroativo* contém a ideia 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. Segundo esse Princípio, nascer é conhecer: o ser condiciona o conhecer, que condiciona o ser. Nessa perspectiva, os efeitos retroagem sobre suas causas. “Trata-se de um processo em que os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores no próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais”, afirma Morin (2002c, p. 113). As duas proposições geram uma a outra, num circuito retroativo. Morin (2002b) afirma que a vida somente pode auto-organizar-se com o conhecimento.

---

<sup>18</sup> “Imagem física, concebida por Gabor, diferentemente das imagens comuns fotográficas e de filmes. O holograma é projetado no espaço em três dimensões e produz um sentimento surpreendente de relevo e de cor. Reconstitui-se, com extraordinária fidelidade, na sua imagem, o objeto hologramado.” (MORIN, Edgar. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2002c. p. 113).

Estendendo esse olhar ao nosso objeto de estudo, podemos pensar que a Cultura Organizacional não se sustenta como algo cristalino. Ela é multifocal, uma tessitura de valores gerados dentro e fora da Organização: transformadora do meio e por ele transformada. E como ela não é linear, carrega consigo a possibilidade de geração do que chamamos pontos de fuga, ou seja, geração de efeitos múltiplos e mesmo inesperados.

No grande *Circuito Retroativo*, os processos são, ao mesmo tempo, fim de um processo anterior e meio de acesso/geração de um próximo. Mas há sempre um jogo, quando então fins complementares podem se transformar em concorrentes e antagônicos; fins que se transformam em meios; meios que se transformam em fins; finalidades que se deslocam, finalidades que se degeneram em consequência de transformações/deslocamentos. O fluxo é dinâmico e se renova permanentemente. (MORIN, 2002a)<sup>19</sup>.

Isso significa dizer que olhar para o passado ou para o presente é construir cenários possíveis/improváveis, ou seja:

É preciso compreender que mesmo a causalidade pode ter um efeito ínfimo, ou, pelo contrário, devido às retroações amplificadoras, desestruturadoras, morfogenéticas que ela desencadeará, ser como uma avalanche durante séculos e séculos. (MORIN, 2002a, p. 329).

O *Circuito Retroativo* apresenta-se às Organizações como a possibilidade de amadurecimento/evolução dialética, evitando a paralisia entrópica. Quanto mais a Organização se dispõe a ampliar sua escuta, a promover transformações e aceitar deslocamentos, tanto mais estará se distanciando do isolamento redutor e da padronização massificadora. É importante recorrer a Antunes (2004, p. 8) que diz:

---

<sup>19</sup> O autor detalha o assunto em **Método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2002a, às páginas 323, 329.



Ao mesmo tempo em que os indivíduos transformam a natureza externa, têm também alterada sua própria natureza humana, num processo de transformação recíproca que converte o trabalho social num elemento central de desenvolvimento da sociabilidade humana.

No Princípio do *Anel ou Circuito Recursivo*, temos que “os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz”. (MORIN, 2005b, p. 74). Entendemos que o homem é um todo cujos diferentes elementos estão interligados. Fundamentalmente complexo, ele está, também, ligado à natureza e à Cultura que o envolvem e que são por ele transformadas.

Assim, ele cria e transforma, transformando-se. “A idéia recursiva é, pois, uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa/efeito, de produto/produzidor, de estrutura/superestrutura,<sup>20</sup> já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que produz, num ciclo ele mesmo autoconstrutivo, auto-organizador e autoproduzidor.” (ibidem).

Entendemos fundamental que as Organizações vejam seus Sujeitos não apenas como seus “meios/produtos”, mas também como seus produtores. Ao atentar para sua subjetividade, ao reconhecê-los como individualidades, mais do que apenas como “unidades produtivas”, as organizações estarão atualizando um espaço para sua própria renovação.

O Princípio da *Auto-organização: Autonomia/dependência* se aplica aos seres vivos, auto-organizadores, que se autoproduzem e despendem energia no sentido de preservar sua autonomia. Não são, portanto, Sujeitos fechados. Isso significa dizer que eles dependem do meio ambiente de onde extraem energia,

---

<sup>20</sup> “Fazem parte da superestrutura as leis, o Direito, as normas, a moral, as legitimações, as explicações, as teorias, as lendas, os mitos, as tradições, as ideologias, as sacralizações. Alguns sintetizam tudo isso em três dimensões: (1) tudo o que se refere ao político; (2) ao jurídico e (3) ao ideológico, e acrescentam que essas três realidades constituem o *estado*.” (GUARESCHI, Pedrinho; RAMOS, Roberto. **A máquina capitalista**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 27, grifo do autor).

informação e organização (são, assim, sistemas abertos). Dessa forma, os humanos são autoeco-organizadores. O autor nos mostra que:

A teoria da auto-organização naturalmente traz em si o princípio e a possibilidade de uma epistemologia que, longe de fechá-la solipsisticamente em si mesma, confirma e aprofunda seus dois aspectos fundamentais: a abertura e a reflexividade (auto) e suas duas relações fundamentais: ecossistêmica<sup>21</sup> e metassistêmica. (MORIN, 2005, p. 47).

O mesmo autor enfatiza, ainda, que

A ignorância da dialética ecossistêmica (independência-dependência) constitui uma carência fundamental, não apenas da ideologia ocidental desde Descartes, que sempre considerou o “meio” um universo de objetos entregue ao poder e à exploração dos homens como pessoas (quer a qualidade da pessoa seja limitada à classe privilegiada da humanidade branca ocidental quer ampliada, como em Marx, ao conjunto da espécie humana), mas ainda do pensamento técnico e científico contemporâneos. (MORIN, 2006, p. 185).

Enriquez (1997, p. 131) nos auxilia a refletir sobre a questão da auto-organização a partir das pulsões de vida e de morte de Freud. Segundo o autor:

O trabalho da morte enquanto ela desliga o que se acha ligado muito fortemente e que se tornou resistência compacta, enquanto rompe as identidades defensivas, sacode as estruturas estabelecidas, impede a fixidez, obriga a organização a identificar os seus problemas, a tratá-los e a exigir de seus membros condutas novas. A morte favorece então a desestruturação-reestruturação, a auto-organização, a abertura do sistema. Ela favorece o nascimento de novas representações e de um outro universo simbólico.

A eco-organização é fruto de ações “egoístas”, de interações míopes, de intercomunicações vagas. “É por meio desse fervilhar cego, míope, egocêntrico, em

---

<sup>21</sup> Esse termo quer dizer que o conjunto de interações numa unidade geofísica determinável, contendo diversas populações vivas, constitui uma Unidade complexa de caráter organizador ou sistema. (MORIN, Edgar. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b. p. 36). “[...] dois caracteres fundamentais definem o ecossistema: 1o – O conjunto dos fenômenos em um determinado nicho ecológico constitui, por suas interações, um sistema de tipo original: o ecossistema. 2o – Todo organismo (sistema aberto) está intimamente ligado ao ecossistema em uma relação fundamental de dependência/independência em que a independência aumenta ao mesmo tempo em que a dependência.” (MORIN, Edgar. **Cultura de massa no século XX**: Necrose. 3. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Forense Universitária. 3. ed., 2006, p.185).

meio a desordens, destruições, proliferações indescritíveis, que um *Universo – Umwelt – organiza-se*”, destaca Morin (2001b, p. 37). Na posição de sistema ativo, o ecossistema é, portanto, a um tempo, constituído e dilacerado pelas suas interações internas. Entendemos, assim, que as Organizações precisam reconhecer sua dependência como premissa básica para a conquista da independência.

No Princípio *Dialógico*, Morin (2002c, p. 110) 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 (tetragrama) desde o nascimento do universo.” Ele aponta para a “associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias *necessárias em conjunto* à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”. (ibidem) Ordem e desordem são conceitos antagônicos. Um suprime o outro, mas, em determinadas situações, são colaborativos, gerando organização e complexidade.

O Princípio *Dialógico* permite que a dualidade se mantenha no seio da unidade. Associa dois termos complementares e antagônicos a um só tempo. (MORIN, 2007). Ainda segundo Morin (2003c), a integração de sua dialógica espontânea à dialética de Hegel e a integração da antropologia marxista à sua concepção de humanidade constituiriam a essência do Paradigma da Complexidade.

Entendemos, a partir desse princípio, que apenas a discussão, o confronto, a multiplicidade de pontos de vista levam ao crescimento, ao avanço. E isso é o que as Organizações, de modo geral, tendem a evitar, vendo o confronto de idéias/valores como uma anomia. Um exemplo muito claro é, em grande número de

casos, o fato de coibirem de forma ostensiva a participação de seus empregados em sindicatos de categoria<sup>22</sup>

O Princípio *da Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento* opera a restauração do Sujeito e traz para um primeiro plano a problemática cognitiva central, ou seja: todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por uma mente/cérebro, numa Cultura e num tempo determinado, desde a simples percepção até a elaboração/teoria científica.

Não há como traçar/delimitar fronteira estanque entre o Sujeito do conhecimento, o conhecimento e o objeto. Como, então, isolar valores, posturas, saberes que o Sujeito Organizacional traz consigo e, ao mesmo tempo, isolando-o conseguir que ele contribua para o desenvolvimento de uma Organização, quando ela se comporta como se fosse um sistema fechado, com uma Cultura cristalina que paira sobre seu próprio contexto? Assim, parece-nos que a tentativa de olhar para a relação/interação Organização/ator por meio da complexidade, tende a enriquecer as possibilidades de análise.

Morin alerta que ao passo em que as ciências, mesmo as cognitivas, têm por base o Princípio disjuntivo, que exclui o Sujeito cognocente do objeto que é o conhecimento, o *conhecimento do conhecimento* enfrenta o paradoxo de um conhecimento “que só é o seu próprio objeto porque emana de um Sujeito”. (MORIN, 2002c, p. 30).

---

<sup>22</sup> Essa afirmação tem base em entrevistas aplicadas em duas empresas, durante a elaboração de nossa dissertação de mestrado, já mencionada; em entrevistas aplicadas em projetos de pesquisa organizacional, desenvolvidos na Universidades de Caxias do Sul (**Marcas das relações de Poder na Comunicação formal e/ou informal**) e em entrevistas aplicadas nas Organizações selecionadas para o desenvolvimento deste trabalho.

O Paradigma da Complexidade nos mostra que o saber é incompleto e alerta para o fato de “ainda não tirarmos as lições disso”. (MORIN, 2002c, p. 30).

Construímos nossas obras de conhecimento como casas com teto, como se o conhecimento não estivesse a céu aberto. Continuamos a produzir obras acabadas, fechadas ao futuro, que fará surgir o novo e o desconhecido, e nossas conclusões dão a resposta segura à interrogação inicial somente com, esgrimes, nas obras universitárias, algumas novas interrogações. (idem, p. 39, grifo do autor).

Pensar pelo Paradigma da Complexidade significa preservar o antagonismo na complementaridade como condição da fecundidade. O conhecimento complexo pressupõe/exige o diálogo retroativo e permanente das aptidões complementares/concorrentes/antagônicas, que são análise/síntese, concreto/abstrato, compreensão/explicação. (idem, 2002c). Nele,

O conhecimento se liberta de qualquer postura e tom absolutizante. Ganha uma amplitude, onde transitam as certezas, em parceria com as incertezas, sem a hierarquização, com um cenário histórico. É provisório bem ao gosto e dentro da lógica e da ilógica da vida. (SÓLIO; RAMOS, 2007, p. 13).

O Paradigma da Complexidade busca diluir limites e barreiras entre as mais diversas áreas do saber, com uma postura transdisciplinar.

## 2.2 A TÉCNICA

A técnica metodológica empregada no trabalho é a Análise do Discurso,<sup>23</sup> cujo embrião está no trabalho dos formalistas russos. Os estudos linguísticos tinham

---

<sup>23</sup> Segundo Gill: “Análise de discurso é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas. Estritamente falando, não existe uma única ‘análise de discurso’, mas muitos estilos diferentes de análise, e todos reivindicam o nome. O que estas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou

uma abordagem filológica da língua, viés superado com a instauração da busca de uma lógica de encadeamentos “transfrásicos”. Apesar do avanço, a geração de estruturalistas, que inicia os estudos em Análise do Discurso, “propõe-se como objetivo estudar a estrutura do texto ‘nele mesmo e por ele mesmo’, e restringem-se a uma abordagem imanente do texto, excluindo qualquer reflexão sobre sua exterioridade”. (BRANDÃO, [s. d.], p. 15).

A partir dos anos 50, a Análise do Discurso está delineada como disciplina e aponta duas grandes direções. Esse marco se apoia no trabalho de Harris (*Discourse Analysis*, 1952) e de Roland Jakobson (1969, 1970) e E. Benvenistes (1995).

Essas duas direções vão marcar duas maneiras diferentes de pensar a teoria do discurso: uma que a entende como uma extensão da Lingüística (que corresponde à perspectiva americana) e outra que considera o enveredar para a vertente do discurso o sintoma de uma crise interna da Lingüística, principalmente na área da Semântica (que corresponde à perspectiva européia). (BRANDÃO, [s. d.], p. 16).

Os estudos de Análise do Discurso, pautados pela Pragmática e pela Sociolinguística vão enriquecer os estudos linguísticos, sem que haja uma ruptura, pois não existe a preocupação com o como se institui o sentido, mas apenas com as formas como se organizam os elementos que vão constituir o sentido.

Já numa perspectiva que se contrapõe, a escola europeia começa a olhar para a contaminação entre o que é dito e as suas condições de produção. A análise

---

descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social.” (GILL, Rosalind, *Análise de discurso*. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. um manual prático: Petrópolis: Vozes, 2005. p. 244).

de unidades mais complexas de Discurso vai mostrar a necessidade de conceitos exteriores à linguística, tais como Discurso e Ideologia.

Duas grandes vertentes vão marcar os estudos de corrente francesa: a ideológica, com os estudos de Althusser (1974, 1985, 2003) e a do Discurso, com os estudos de Foucault (1974, 1986, 1987, 1997, 2002). O teórico Pêcheux (1998, 2002) vai fundar seu trabalho nesses dois autores principalmente.

Os estudos da Análise do Discurso, hoje, estão aglutinados em duas grandes gerações: aquela que vai da sua constituição ao final dos anos 70, que “procurava essencialmente colocar em evidência as particularidades de formações discursivas (o Discurso comunista, socialista, etc.), consideradas como espaços relativamente auto-suficientes, apreendidos a partir de seu vocabulário” (MAINGUENEAU, 1997, p. 21), e a que aparece “ligada às teorias enunciativas, [que] pode ser lida como uma reação sistemática contra aquela que a precedeu”. (ibidem). “A análise do discurso é, com efeito, pluridisciplinar, já que, de um lado, o discurso integra as dimensões sociológicas, psicológicas, antropológicas... e, de outro lado, está no coração dessas mesmas disciplinas...” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2006, p. 15).

Com o esfacelamento da União Soviética e a grande baixa sofrida pelo Comunismo, os estudos de Análise do Discurso (que brilharam de forma especial nas décadas de 60 e 70, principalmente os de intelectuais franceses como Althusser, Foucault e Pêcheux), começam a sofrer reveses fortes e se revela uma tendência de agregar-lhes, cada vez mais, aspectos da Psicanálise.

Nesse sentido, é possível recorrer a autores como Freud e Lacan (cujos pressupostos devem nortear a pesquisa no que diz respeito à Psicanálise), pautando-nos no pensamento de Foucault, no que tange à Análise do Discurso.

Charraudeau e Maingueneau (2006, p. 13) frisam que, a partir dos anos 80, e acentuadamente na década de 90, ocorre “uma descompartmentalização generalizada entre as diferentes correntes que tomaram o ‘discurso’ como objeto”.

Nossa perspectiva de análise busca explorar as condições de produção do discurso em questão, ou seja, o contexto e, como evidenciam Moraes e Galiazzi (2007, p. 144), “tem como preocupação primeira a interpretação, especialmente uma interpretação crítica, fundada em alguma ‘teoria forte’ [...] e assumida *a priori* como referencial interpretativo e crítico”.

A Análise do Discurso busca contemplar questões nele implícitas, mais do que as explícitas, “uma vez que se preocupa com as condições de produção do discurso, com sua crítica a partir de pressupostos externos”. (MORAES; GALIAZZI (2007, p. 148). O oculto, o não explicitado, é a preocupação central da Análise do Discurso em nossa perspectiva de trabalho, na medida em que acreditamos que

Não há ciência do particular. Acrescentando a isto a impossibilidade de expressão de uma teoria completa da realidade, exige-se do pesquisador saber mover-se dialeticamente entre o todo e as partes de modo a construir compreensões cada vez mais válidas e pertinentes em relação aos fenômenos que investiga. (MORAES; GALIAZZI, 2007, p. 154).

Este trabalho tem três grandes módulos. *Numa primeira etapa*, apresentamos a tessitura da trama que o fundamenta.



Concluída essa etapa, foram entrevistados vinte<sup>24</sup> trabalhadores nos dois Grupos organizacionais selecionados: As entrevistas foram abertas, contemplando algumas questões básicas e apenas introdutórias ao tema, como:

- motivo que o levou a escolher aquela Organização para trabalhar;
- leitura que o Sujeito faz da Cultura daquela Organização e como busca aplicá-la em seu cotidiano;
- se a organização esclarece a noção de cultura organizacional, qual é a sua cultura e que princípios compreendem essa cultura;
- se as relações na organização tendem à formalidade ou à informalidade;
- como compatibiliza seus valores e os da Organização e se a Organização permite/estimula esse tipo de troca;
- o que considera determinante para o estabelecimento das relações com seus colegas;
- o que espera da Organização onde trabalha, como ele a vê e se lhe fosse dado poder, o que modificaria nela;
- que conceito tem sobre a Organização e sobre o ambiente de trabalho e que críticas faria a ela;
- como entende que aquela Organização o percebe.

Como as entrevistas são abertas, e as questões apresentam apenas um ponto de referência, no decorrer do diálogo estabeleceram-se questionamentos de maior relevância. Como diz Haguette (1997, p. 97),

---

<sup>24</sup> Gaskell argumenta que “há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível de analisar. Para cada pesquisador, este limite é algo entre 15 e 25 entrevistas individuais, e ao redor de 6 a 8 discussões com grupos focais”. (GASKELL, George Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 71. Cap. 3).

Além dos dados 'previstos' para obtenção por meio do roteiro, existem muitos outros, talvez mais importantes, que poderão ser coletados mediante a habilidade e o sexto sentido do entrevistador para aproveitar os 'pontos cegos' e as 'deixas' do entrevistado.

Gill (2005, p. 225) complementa:

Os analistas de discurso, ao mesmo tempo em que analisam a maneira como a linguagem é empregada, devem também estar sensíveis àquilo que não é dito – ao silêncio. Isso, por sua vez, exige uma consciência aprimorada das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais os textos se referem.

A autora ressalta, ainda, que,

Quando um analista de discurso discute o contexto, ele está também produzindo uma versão, construindo o contexto como um objeto. Em outras palavras, a fala do analista de discurso não é menos construída, circunstanciada e orientada à ação que qualquer outra. O que os analistas de discurso fazem é produzir leituras de textos e contextos que estão garantidas por uma atenção cuidadosa aos detalhes, e que emprestam coerência ao discurso em estudo. (idem, p. 255).

Parece-nos fundamental refletir sobre a especificidade da metodologia de trabalho adotada, na medida em que procuramos, nos dados manifestos, o conteúdo latente, fazendo largo uso da interpretação e da construção de um conteúdo subjetivo, amparado na dúvida. Isso não significa dizer afastarmo-nos de princípios e procedimentos revestidos do que a pesquisa tradicional entende como cientificidade, na medida em que, do ponto de vista epistemológico, amparamo-nos em conceitos tomados de empréstimo à Psicanálise.

Para Gabriel (1999, p. 74, apud Mendes, 2002, n. p.)

Fazer pesquisa em Organizações usando Psicanálise leva a particularidades epistemológicas do modo de construir o conhecimento. Uma primeira [...] diz respeito à busca de insights, mais do que um volume uniforme e unidirecional de dados [...] A Psicanálise vai além da fenomenologia, da interação simbólica e do construtivismo social. [Ela] desconfia da verdade, da fala manifesta e adiciona as experiências do passado para explicar fenômenos atuais, não aceitando as evidências dos

significados. A busca dessa verdade não é para desmenti-la no nível cognitivo, mas para engajar o seu sentido no nível do significado e do desejo, no nível que não é mentira cognitiva, mas verdade da gratificação do desejo.

Pela experiência adquirida nesse tipo de pesquisa, optamos por aplicar as entrevistas fora do contexto da Organização. O fato de o entrevistado estar em seu ambiente de trabalho pode ser um inibidor sob vários aspectos, destacando-se a pressão de tempo para o retorno à produção e a autocensura, ou seja, o medo de que aquilo que venha a dizer possa, de alguma forma, tornar-se público e ser usado contra ele.

Nossa experiência sugere a necessidade de o entrevistador desmitificar qualquer ideia em relação à possibilidade de sua superioridade, usando linguagem simples, bem como portando-se e vestindo-se com simplicidade. Parece-nos importante lembrar que “além do poder econômico, existe o poder do ‘saber’ que tem se tornado, através dos tempos, monopólio dos grupos dominantes. Isso não significa que os oprimidos não possuam saber, eles o possuem, mas não têm consciência do valor que este saber representa”. (HAGUETTE, 1992, p. 156).

É importante enfatizar que esse tipo de entrevista requer do entrevistador que:

- a) consiga estimular a fantasia do entrevistado, quando poderá perceber/registrar aspectos que de outra forma não seriam atualizados (*insights*); acesse o imaginário do entrevistado por meio do simbólico (linguagem), algo que se apresenta difícil, na medida em que, como já referimos, o imaginário está associado a situações de medo, de ansiedade e mesmo de ameaça;

- b) consiga separar suas impressões subjetivas do conteúdo trabalhado, fazendo uma autocrítica permanente;
- c) exercite sua capacidade de ouvir;
- d) seja capaz de identificar os momentos de resistência do entrevistado, dimensionando a riqueza do material ali depositado. Mas seja capaz de identificar, também, os seus momentos de resistência.

As entrevistas aplicadas em nossa pesquisa foram gravadas e transcritas, tomando-se o cuidado de omitir, na transcrição, dados que personalizem o entrevistado, bem como a empresa à qual está ligado. Segundo Goldenberg (1999, p. 34), “não é possível formular regras precisas sobre as técnicas utilizadas em um estudo de caso porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados”. (GOLDENBERG, 1999, p. 34).

Gill (2005, p. 250) lembra:

Seria muito agradável se fosse possível oferecer uma receita, ao estilo de manuais de cozinha, que os leitores pudessem acompanhar, metodicamente; mas é impossível. Em algum lugar entre a “transcrição” e a “elaboração do material”, a essência do que seja fazer uma análise de discurso parece escapar: sempre indefinível, ela nunca pode ser captada por descrições de esquemas de codificação, hipóteses e esquemas analíticos. A análise de discurso é semelhante a muitas outras tarefas: os jornalistas, por exemplo, não são muito treinados para identificar o que faz com que um acontecimento seja notícia, mas depois de um pequeno tempo de experiência seu senso de “valor de notícia” se torna bem claro. Não é, na verdade, substituto para aprender fazendo.

Nessa pesquisa, as entrevistas não tinham limite máximo de tempo, mas, por experiências anteriores, sabíamos que demandam em média uma hora e meia de diálogo. Outro aspecto que consideramos importante é incluir no encontro um familiar, mas que seja, também, trabalhador.

Essa triangulação propicia comparações, novas questões, críticas e, em algumas situações, tira o entrevistador do foco, permitindo maior descontração e

uma abordagem mais profunda e “sincera” do entrevistado, que tem com seu interlocutor uma relação de intimidade e confiança. Com isso, pretendemos também levar em consideração o que destaca Goldenberg (1999, p. 55):

Um dos principais problemas enfrentados na pesquisa qualitativa diz respeito à possível contaminação dos seus resultados em função da personalidade do pesquisador e de seus valores. O pesquisador interfere nas respostas do grupo ou indivíduo que pesquisa. A melhor maneira de controlar esta interferência é tendo consciência de como sua presença afeta o grupo e até que ponto este fato pode ser minimizado ou, inclusive, analisado como dado da pesquisa.

Parece-nos fundante, ainda, ponderar que, entre outros fatores,

É [...] importante não se criar antagonismos ou suspeita nas primeiras abordagens. As atitudes e opiniões do pesquisador não podem aparecer em primeiro plano. Ele deve tentar ser o mais neutro possível, não sugerindo respostas. (idem, 1999, p. 90).

Como já evidenciamos no capítulo anterior, a opção pela entrevista em profundidade busca, além da coerência com o método, considerar que “é evidente o valor da Pesquisa Qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais”. (idem, 1999, p. 63). A entrevista em profundidade permite levar em conta reações subjetivas, o que no caso do trabalho em curso é fundamental. Segundo Haguette (1992, p. 88), “as afirmações de natureza subjetiva estão sempre imersas em reações que devem ser levadas em conta”.

Gaskell e Bauer (2005, p. 71), lembram que

Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais. Neste ponto, representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social específico são, em parte, compartilhadas. Isso pode ser visto em uma série de entrevistas. As primeiras são cheias de surpresas. As diferenças entre as narrativas são chocantes e, às vezes, ficamos imaginando se há ali algumas semelhanças. Contudo, temas comuns começam a aparecer, e progressivamente, sente-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno. A certa altura, o

pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções. Neste ponto de saturação do sentido, o pesquisador pode deixar seu tópico guia para conferir sua compreensão, e se a avaliação do fenômeno é corroborada, é um sinal de que é tempo de parar.

Entendemos que a entrevista em profundidade pode trazer vantagens importantes para a pesquisa a que nos propusemos, na medida em que permite entrevistar analfabetos; propicia o envolvimento do entrevistado, motivando-o muito mais do que o faz a entrevista escrita; permite que o entrevistado repita, corrija, volte atrás e reflita ao longo da entrevista, bem como esclareça dúvidas ou lacunas; permite que o entrevistador faça uma leitura de expressões e gestos (linguagem corporal), bem como de atos falhos, detectando possíveis contradições (conteúdo latente); permite a correção de rumo da própria entrevista, pois há muitas situações em que o entrevistado traz questões ignoradas pelo entrevistador; estabelece um vínculo entre pesquisador e pesquisado, o que leva à minimização do medo/insegurança no que diz respeito à possibilidade de uso/aplicação dos dados obtidos.

Resistem, ainda, muitos questionamentos quanto à cientificidade desse tipo de pesquisa, que adota técnicas como a história de vida, a história oral e a entrevista em profundidade, entre outras.

O fato é que, independentemente da técnica empregada, a escolha de um paradigma e o “procedimento científico” são uma definição pessoal, com a qual o pesquisador se identifica e na qual impregna, por ser um intermediário, as suas marcas, o que significa dizer que neutralidade e objetividade são utopias a perseguir, não garantias de consecução.

Para Bauer e Gaskell (2002) a fonte de dados na Pesquisa Qualitativa são textos que, no caso de nosso projeto, se atualizam por entrevistas desenvolvidas

com vinte trabalhadores de três Organizações; a análise se volta à interpretação de dados, e a entrevista é a forma usual de construção do objeto.

A Pesquisa Qualitativa exige flexibilidade e criatividade (GOLDENBERG, 1997), buscando estabelecer um procedimento que lhe ofereça credibilidade. Parece-nos importante lembrar que, de modo geral, as Pesquisas Qualitativas derivam de estudos de campo etnográficos da antropologia e se caracterizam pela imersão do pesquisador no contexto do objeto de pesquisa, balizando-se pela perspectiva interpretativa. O pesquisador tem amplo espaço para a interpretação da realidade, a partir da análise/descrição detalhada de fenômenos e comportamentos; da citação direta de experiências de Sujeitos/atores entrevistados; de partes de documentos, da transcrição de entrevistas e/ou discursos (falas).

A Pesquisa Qualitativa leva em consideração aspectos da subjetividade, ao contrário da Pesquisa Quantitativa, que trabalha com assertivas com valor de lei. Na Pesquisa Qualitativa, o pesquisador considera a realidade como algo da ordem do subjetivo e socialmente construído, o que leva às noções de relatividade/complexidade.

O que pretendemos, ao optar por esse tipo de entrevista é uma perspectiva de olhar. Não necessariamente absoluta ou correta, mas uma perspectiva que possa apontar caminho ou, pelo menos, ser criticada e revista, portanto enriquecida, a partir de outras perspectivas ou de outros vieses. Não pensamos que a Pesquisa Quantitativa tenha valor menor ou menor importância do que a Pesquisa Qualitativa, na medida que elas não guardam relação de oposição. A opção pela Pesquisa Qualitativa se dá à medida em que nos preocupa, neste projeto, o processo mais do

que a estrutura do fenômeno estudado. Mas devemos ressaltar que em muitas situações elas se revelam complementares.

Como justificamos em páginas anteriores, é importante ressaltar a especificidade de análise que buscamos fazer em nossa pesquisa, o que justifica apoiarmo-nos, também, na pesquisa psicanalítica, de que fala Iribarry (2003, p. 117).

O autor explica que

A pesquisa psicanalítica, justamente por trabalhar com a impossibilidade de previsão do inconsciente, não poderia jamais exigir uma sistematização completa e exclusiva. [...] Ela é sempre uma apropriação do autor que depois de pesquisar o método freudiano descobre um método seu, filiado a essa vertente e o singulariza na realização de uma pesquisa.

Comparativamente a outros modos de abordagem, o psicanalítico não busca ou pretende estabelecer inferência generalizadora, nem tampouco suas estratégias de análise dos resultados trabalham com o signo, mas, sim, com o significante, que está sempre aberto a novos sentidos. Como explica Iribarry (2003, p. 121), a “pesquisa psicanalítica deseja encontrar suas formulações essenciais na experiência, que é significativa para o sujeito e desligada da antecipação prevista pelo signo”.

O pesquisador psicanalítico está implicado como um participante importante na investigação que realiza. É preciso deixar de lado, portanto, a objetividade higienizante e utópica defendida em alguns modelos de pesquisa.

Iribarry (2003, p. 121), sinaliza que na pesquisa psicanalítica

O campo será o inconsciente; o objeto será o enfoque ou perspectiva a partir de uma posição em que é colocado o pesquisador psicanalítico com o fim de aceder ao inconsciente e o método será o procedimento pelo qual ele se movimenta pelas vias ou perspectivas de acesso ao inconsciente.



Para o autor (2003, p. 122), “a Situação Psicanalítica de Pesquisa (SPP) tem fundamentação na Situação Psicanalítica de Tratamento (SPT). A transferência é a característica identificatória da SPP a partir do modelo da SPT.” A Situação Psicanalítica de Pesquisa irá desembocar em um texto metapsicológico, enquanto a Situação Psicanalítica de Tratamento se dissolve. No que Caon (2002) chama de leitura-escuta o psicanalista escuta apoiado na teoria e, por outro, fica atento ao desfile de significantes que o analisante (no caso de nossa pesquisa, 20 entrevistados que integravam a quadro funcional de três Organizações ligadas a dois Grupos empresariais) realiza com sua fala.

O pesquisador psicanalítico se movimenta por meio das suas impressões transferenciais sobre o texto examinado e fica atento ao desfile de significantes que o tece.

Essas impressões transferenciais resultam do modo como o pesquisador faz sua leitura dos dados, o que faz com que surja a pergunta: mas, então, o pesquisador psicanalítico é movido por sua subjetividade ao analisar o dado de pesquisa? Sim, esta é a contribuição mais legítima que podemos extrair do percurso de Freud, pois este sempre esteve movido por suas inclinações pessoais diante dos dados de sua pesquisa, e foi graças à sua interferência subjetiva que a psicanálise nasceu como uma teoria, um método e uma técnica de tratamento (FÉDIDA, 1992, apud Iribarry, 2003).

Iribarry (2003, p. 117) chama de transferência instrumentalizada

O processo por meio do qual o pesquisador se dirige ao dado de pesquisa situado pelo texto dos colaboradores e relaciona seus achados com a literatura trabalhada e procura, além disso, elaborar impressões que reúnem as suas expectativas diante do problema de pesquisa e as impressões dos participantes que forneceram suas contribuições na forma de dados coletados.

Frisamos, portanto, que a abordagem adotada no trabalho considera os aspectos de subjetividade do entrevistador e olha para a inter-relação entrevistador/entrevistado como um processo, portanto, dinâmico e complexo.

O *terceiro momento* é o da análise criteriosa dos dados obtidos por meio das entrevistas gravadas, comparando-os e cotejando os resultados com a fundamentação teórica levantada em pesquisa bibliográfica e com as reflexões dela consequentes, para, então, confirmar ou repensar nossas questões de pesquisa. É importante, nesse momento, trazer para a discussão a questão da neutralidade/objetividade tanto do entrevistador quanto do quadro de entrevistados.

Para isso, recorreremos a Haguette (1992, p. 87) quando diz:

Não acreditamos que o real possa ser captado “como um espelho”, ao contrário, assumimos a postura relativista, de cunho weberiano, de que fazemos “leituras” do real. Esta postura, entretanto, não exige de dedicar atenção a todas as possíveis limitações inerentes ao método científico nas ciências sociais porque nos parece que é a partir da aceitação de cada limite do método que o cientista social pode ter a condição, também de entender os limites do dado que ele colhe do real.

Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos nas Organizações? Essa é a questão inicial para nossas reflexões e que se desdobra em outras três:

- Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações?
- Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais?
- Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos? Vislumbramos o plano da subjetividade como recurso para a qualificação do plano material, que, em nossa perspectiva, precisa contemplar capital e trabalho.

Os objetivos da pesquisa são:

- perceber, a partir da análise do grupo de entrevistas colhido, como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional;
- analisar se e como elementos de subjetividade dos atores de Organizações podem interferir na recepção/interpretação/emissão de mensagens;
- estudar como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais na Organização;
- propor um caminho [dentre tantos outros] que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora.

### 3 TECENDO CONCEITOS

Para iniciar essa caminhada optamos por algumas categorias, como *Organização e Comunicação*, passando pelas subcategorias *Comunicação Organizacional* – resultado complexo do embate e da disputa permanente de Poder e, ao mesmo passo, palco onde essas disputas se renovam/revigoram – e *Discurso*, lugar onde se materializa a arquitetura comunicacional; *Cultura e Cultura Organizacional*, para que compreendamos o contexto das Organizações/instituições que pretendemos estudar; *Ideologia e Poder*, ingredientes fundamentais na arquitetura dos processos comunicacionais traçados no interior das Organizações; *Sujeito*, que num movimento permanente, ora deposita no processo de construção da Comunicação Organizacional ingredientes de sua subjetividade, ora é objetivado pela Organização, como instância que guarda, garante e multiplica dominação<sup>26</sup>.

É nesse sentido que compreendemos a “arena” onde acontecem as tensões entre produção e recepção de mensagens, ou seja, entre os emissores (ora a Organização, ora a recepção) e os receptores, e, a partir disso pensamos a Comunicação Organizacional à luz da subjetividade de seus atores, contemplando, ao lado dos aspectos biológicos também o simbólico/significante.

Parece importante distinguir três conceitos que, numa leitura apressada, poderiam soar sinonimamente: ator, indivíduo e sujeito. Neste trabalho, quando

---

<sup>26</sup> Ao longo do trabalho, cada vez que estejamos nos referindo a uma das categorias, usaremos inicial maiúscula. Na categoria Sujeito, usaremos maiúscula quando nos referirmos ao Sujeito da Psicanálise (desejo).

falamos em atores sociais/organizacionais, estamos aludindo à representação desempenho/cumprimento de papéis (cenário). Para estabelecer (uma das) diferença(s) entre as categorias Sujeito e indivíduo, recorreremos a Morin (2000, p. 120), que refere:

[...] a primeira definição do Sujeito seria egocentrismo, no sentido literal do termo: posicionar-se no centro de seu mundo. De resto, o 'Eu', como já observamos várias vezes, é o pronome que qualquer um pode dizer, mas ninguém pode dizê-lo em meu lugar. O 'Eu' é o ato de ocupação de um espaço que se torna centro do mundo. E, quanto a isso, diria que há um Princípio 'logístico' de identidade, que pode ser resumido na fórmula: 'Eu [je] sou eu [moi]. 'Eu' [je] é o ato de ocupação do espaço egocêntrico; 'eu' [moi] é a objetivação do ser que ocupa esse espaço. 'Eu [je] sou eu [moi]' é o Princípio que permite estabelecer, a um só tempo, a diferença entre o 'Eu' (subjetivo) e o 'eu' (sujeito objetivado), em sua indissolúvel identidade.

### 3.1 O QUE É, AFINAL, UMA ORGANIZAÇÃO?

Strour (1998, p. 107) define Organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’”. Ele diz, ainda, que elas “potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada”.

O autor enfatiza que

As organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo. [...] Elas possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam-se para si mesmas e procuram perenizar-se fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender propósitos que interessam à sua própria burocracia. (idem, p, 108).

No texto *Organização e estudos organizacionais*, Clegg e Hardy (1999, p. 27) alertam que

Não se tem certeza, se é que ela já existiu, sobre o que são as organizações; também não se tem certeza sobre como elas devem ser estudadas, a posição do pesquisador, o papel da metodologia, a natureza da teoria. Definir os estudos organizacionais hoje não é, por nenhum meio, tarefa fácil.

Nossa intenção, ao recorrer a essa afirmação, não é relativizar o que já tenha sido afirmado, mas fortalecer a ideia de que certezas absolutas, irredutíveis e positivistas são perigosas. Posições, ataques, defesas são sempre tomados em relação. Assim, parece-nos fundamental evidenciar a importância do “lugar” de onde olhamos, ou seja, do paradigma que acompanha o pesquisador/analista. Paradigmas como o da contingência estrutural, o da ecologia populacional, o da institucionalização, o da criticidade, ou o da pós-modernidade permitem diferentes olhares sobre as mesmas questões, em se tratando de estudos organizacionais.

De qualquer maneira:

[...] poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização. Externamente, as fronteiras que antes delimitavam as organizações estão sendo derrubadas, a medida que as entidades se fundem e se descaracterizam, passando a formar “cadeias”, “conglomerados”, “redes” e “alianças estratégicas”, questionando a relevância de um foco “organizacional”. Internamente, as fronteiras que antes delineavam a burocracia estão também desaparecendo, tornando as organizações pós-fordistas mais ágeis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos e, para sermos mais rigorosos, menos formatadas. (CLEGG e HARDY, p. 39, 1999, grifo dos autores).

A mobilidade obtida com alta performance possibilita à organização contemporânea uma arquitetura de rede, que a faz, simultaneamente, grande e pequena, a partir da instalação estratégica de unidades coordenadas.

Esse desenho teve início no final do século XIX e começo do século XX, quando difundiram-se grandes unidades organizacionais, que gradativamente estendiam seus tentáculos às esferas política, econômica e social, como resposta à inviabilidade de uma coordenação individualizada e, ao mesmo tempo, como

taxativa demonstração de poder, amparada numa ideologia neoliberal de exaltação do mercado e que se

Expressa através de um discurso essencialmente polêmico: ela assume, no mais das vezes, a forma de uma crítica agressiva à intervenção do estado na economia. O discurso neoliberal procura mostrar a superioridade do mercado frente à ação estatal. Superioridade econômica, em primeiro lugar, já que o livre jogo da oferta e da procura e o sistema de preços a ele ligado permitiram uma alocação ótima dos recursos disponíveis, ao indicar as necessidades sociais e punir as empresas ineficazes. (BOITO, JUNIOR, 1999, p. 25).

Na sociedade contemporânea, especialmente, as Organizações ocupam lugar central. Os sujeitos definem seu espaço social, político e econômico a partir das competências técnicas. Assim, mais do que em qualquer tempo, nos parece impossível pensar a teoria organizacional destacada do contexto social em que as organizações atuam e se desenvolvem.

Da mesma forma, seria difícil ignorar as condições estruturais ao considerar inovações conceituais. Como seria possível conceber as organizações sem considerar as variáveis políticas, sociais, culturais e éticas atreladas às questões econômicas? O modo como elas se desenham e atuam está intrinsecamente ligado a fatores da política, da economia e da sociedade onde se inserem, atualizando-se ora como causa, ora como consequência, ora como meio, ora como fim, em movimentação permanente, que inclui a disputa interna de poder. Enriquez (1997, p. 81- 82) lembra:

A organização é a transmutação em tecnologia, em “quiquilharia”, da Instituição. Tecnologia será tanto ao nível das máquinas e utensílios como ao nível das metodologias e dos procedimentos de trabalho que têm por objetivo modular, estabilizar, canibalizar (ou de lutar contra) os desejos e os projetos dos diversos grupos sociais presentes na organização, com referência às suas condições de trabalho, a seus estatutos e papéis e às suas modalidades de existência.

Talvez seja importante não perdermos de vista a relação entre as antigas comunidades e a fraternidade, e a oposição que se estabelece a esse modelo se convocamos o par organização/método de controle social. Organizações são, não apenas, mas também, um meio de manter fluxos de ordem e estrutura social. O crescimento exponencial das populações, a sofisticação das “relações de negócios”, o aumento do volume de dados/informações alteram e complexificam seu papel nas sociedades. cremos importante evidenciar que esse cenário oportuniza, mesmo, uma “brecha” para a transformação desse papel. De coadjuvante, a organização passa a atriz principal, com competência, inclusive, para modificar o cenário.

Cada vez mais a exigência de valores significativos leva a alianças estratégicas, mesmo entre concorrentes. Essas alianças, que normalmente reúnem parceiros múltiplos, estabelecem base internacional, significando acesso à tecnologia de ponta e a novos mercados.

De centros de lucro únicos, as organizações transmutam-se em unidades de mensuração de lucros múltiplos. Essas novas unidades, por sua vez, demandam que as decisões da administração geral recaiam sobre as equipes que mantêm contato direto com o produto, com seus projetos e mesmo com o consumidor.

Estabelece-se, então, um gargalo, na medida em que, para exercer o poder, essas equipes precisam de conhecimentos e informações. Rapidez e flexibilidade na tomada de decisões e controle de qualidade na origem exigem que as decisões sejam transferidas aos níveis “inferiores”, o que leva a pensar em organizações menores e com menos níveis de hierarquia. O período, porém, é de transição.



Significativo número de Organizações depara-se com a resistência à distribuição do poder e mesmo com o boicote às ações de desmanche do antigo cenário interno. Daí, reiterarmos a importância de as Organizações desenvolverem processos consistentes de escuta e observarem a subjetividade de seus Sujeitos.

A tendência que se observa é a distribuição de atividades antes centralizadas nas sedes corporativas, por meio de divisões/unidades internas, interligadas tecnologicamente por recursos que se sofisticam de forma impressionante. Pode-se pensar, portanto, que, paradoxalmente ao aumento da autonomia dos Sujeitos/equipes corresponde o aumento do controle sobre informações/dados/conhecimento/Sujeitos.

Teoricamente, a tomada de decisão em equipe tende a eliminar ineficiências dos estilos tradicionais, baseados no segredo/sigilo, na hierarquia, na segregação. As decisões passam por critérios de competência reconhecida e escancarada. Esse fato, porém, pode desencadear reações diversas, dependendo da subjetividade do ator organizacional nela imbricado. Ela pode implicar medo/tensão, estresse, de parte do grupo, como pode, também, desencadear ciúme/inveja/raiva daquele indivíduo/grupo que, num primeiro momento, detinha aquele poder de modo exclusivo.

### 3.2 COMUNICAÇÃO: MUITO MAIS DO QUE CÓDIGO

Na medida em que o homem vive em relação (que se atualiza em rituais de troca – economia –, de Cultura e sociais), qualquer movimento ou som emitido por

um Sujeito pode ser compreendido como uma tentativa de Comunicação. A atribuição de significação a qualquer mensagem emitida considera a presença do “outro”. Assim, calar, tanto quanto falar, significa. Lacan (2006, p. 96) adverte: “A primeira coisa de que se trata na comunicação é saber o que isso quer dizer. Todo o mundo sabe disso. A mínima experiência mostra que o que o outro está em vias de dizer não coincide nunca com o que ele diz”.

Para Morin (2002c, p. 64), o desenvolvimento da Comunicação entre indivíduos pressupõe:

- a. desenvolvimento de um código/linguagem (químico, gestual, mímico/sonoro);
- b. desenvolvimento das relações interpessoais (inclusive, afetivas);
- c. estratégias coletivas de ataque ou de defesa;
- d. transmissão das informações;
- e. aquisição de conhecimentos em outrem;
- f. procedimentos de confirmação/verificação dos dados ou acontecimentos.

A partir disso, ele conclui que a relação com o outro desenvolve o conhecimento “e a dialética ação/conhecimento torna-se uma dialética ação/conhecimento/Comunicação”.

A Comunicação está além da informação. Ela pressupõe uma relação entre quem informa e quem é informado, rumo à interpretação, à produção de significação; o estabelecimento de ilações e relações entre o dado que acaba de ser informado e um repertório anterior. (SÓLIO; BALDISSERA, n. p., 2003).

Os vários processos de comunicação dentro das organizações estarão intimamente relacionados aos seus sistemas ou processos de gerenciamento como um todo. O desenho da comunicação será mero

reflexo da arquitetura das relações dentro da organização, que, por sua vez, estarão intimamente relacionadas às questões da arquitetura do poder.

Entendemos Comunicação como processo que se desenvolve em diferentes instâncias ou etapas. Numa primeira instância, os Sujeitos recebem dados. Numa segunda instância, eles processam essa massa de dados. Numa terceira instância, esse processamento gera respostas multifocais, ou seja, de sentidos variados. O processo de Comunicação somente se atualizará à medida que houver interação entre os Sujeitos e essa interação, evidentemente, está relacionada a uma permanente disputa de poder que desemboca na disputa de sentido.

A comunicação, por estar totalmente comprometida com o discurso e o comportamento humano, situa-se, de fato, num terreno limítrofe entre a ciência e a arte, por onde passam a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Filosofia, a Ética, a Lingüística, a Semiótica etc., para citar algumas das principais ciências humanas. Um dos produtos dessa nova perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos no âmbito externo e interno das organizações administrativas. As organizações passam – elas próprias – a ser compreendidas como discursos que invocam várias vozes (polifonia) e várias lógicas (dialogismo). (BLIKSTEIN, ALVES; GOMES, 2004, p. 126, grifo dos autores).

Morin (2001b, p. 229) menciona Comunicação interindividual “fria” e Comunicação interindividual “quente”. A primeira se limita à troca de informações, enquanto na segunda “os signos e sinais não são apenas traduzidos em informações pelo *computo*<sup>27</sup> fazem comunicar dois Sujeitos. Não é apenas a informação que é comunicada: são os dois seres que se comunicam”.

Para Fleury (1996, p. 24): “A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de circulação, transmissão e cristalização do universo Simbólico de uma organização.

---

<sup>27</sup> Em **O método 3**, Morin esclarece as noções *computo/cogito - cérebro/espírito*.

Diríamos, ainda, que ela é, pode e/ou deve ser, também, a responsável pela transformação desse mesmo universo Simbólico, na medida em que pressupõe dinâmica, modificação permanente e variedade de possibilidades de leitura/interpretação/transmissão, retransmissão.

Numa Organização, a Comunicação será formal ao traduzir – de maneira clara, evidente e objetiva – normas, diretrizes, preceitos e valores que constituam/integrem o patrimônio cultural da Organização, e será informal quando circular nos interstícios da formalidade, agregando valores subjetivos, que integrem o Imaginário dos Sujeitos com ela implicados de alguma forma. De acordo com Morin (2001b, p. 82):

Toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses, criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizadora/ reorganizadora em seus processos de transformação ou de metamorfose.

Morin (2003b, p. 222) enumera fatores determinantes para a dificuldade de se comunicar, ou seja, para a incompreensão:

[...] o ego-etno-socio-centrismo, institucionalizado nos sistemas de poder, de dominação, de raça, de classe, de nação, de clã, etc.; o sistema histérico do eu, com a estrutura desdobrada-múltipla da personalidade e os processos habituais de boa-má fé que decorrem dela; as fixações resultantes de traumatismos genéticos (relações com os pais, Édipo, etc.); os grandes tabus; as pequenas fixações e os demônios mesquinhos (maledicências, maldades, tudo isso sobretudo nos meios onde em princípio deveria reinar a lucidez – os intelectuais – ou a bondade – as igrejas); os processos de interpretação projetivo-agressivos que têm como base de partida a combinação parcial ou total dos fenômenos mencionados acima [...]; o enorme peso da inércia nas relações humanas [...].

Pensar os processos comunicacionais é ter em mente o Discurso, pois é por meio da linguagem que o Sujeito acontece. Temos, com Lacan (2006, p. 37), que

“não apenas o homem nasce na linguagem exatamente como nasce no mundo, como também nasce pela linguagem”.

Nossa perspectiva, não separa linguagem e Comunicação, nem olha para processos comunicativos sem falar implicitamente em Psicanálise. Também percebemos articulados discurso e prática de poder. A articulação da linguagem leva à criação do sentido e, nas cadeias significantes, estará a possibilidade de geração de múltiplos desses sentidos, pois “todo Sujeito que engaja seu Discurso no curto-circuito da falação *faz necessariamente ouvir muito mais do que ele crê dizer*”. (DOR, 1985, p. 154, grifo do autor).

Para Foucault (1986, p. 135-136), a noção de Discurso é

Um conjunto de enunciados na medida em que se apóiem na mesma formação discursiva; ele é constituído de um número limitado de enunciados, para os quais podemos definir um número limitado de condições de existência; é, de parte a parte, histórico – fragmento de história, unidade e descontinuidade na própria história, que coloca o problema de seus próprios limites, de seus cortes, de suas transformações, dos modos específicos de sua temporalidade.

Ele situa o Discurso, como “um jogo estratégico e polêmico, de ação e reação, pergunta e resposta dominação e esquiva, luta. [...] Espaço em que saber e Poder se articulam”. (Foucault, 1974, p. 6). Diz, ainda, que quem fala o faz de um lugar reconhecido institucionalmente (autoridade do Discurso); portanto, faz circular o saber (institucional) e com isso gera Poder (da Igreja, por exemplo, ou o da ciência). A produção desse Discurso gerador de Poder é organizada e distribuída por procedimentos que têm como função eliminar todo tipo de ameaça a sua permanência (ibidem).

A “ordem discursiva” (REVEL, 2000, p. 37), própria a um período particular, possui uma função normativa e reguladora e coloca em andamento mecanismos de

organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas.

Uma mesma palavra assume sentidos opostos, dependendo do Discurso em que esteja inserida. Bakhtin (1995, p. 32) afirma que ela “é a arena privilegiada onde se desenvolve a luta de classes”. Portanto, podemos dizer que os diversos Discursos materializam-se em “visões de mundo” das diferentes classes sociais com seus interesses antagônicos: são as várias formações ideológicas correspondentes às várias formações discursivas. (BRANDÃO, s. d., p. 52).

E, para Pêcheux (1988, p. 160),

As palavras, expressões, proposições, etc. mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, o que quer dizer que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem.

Pensamos a linguagem, aqui, não apenas como língua ou fala, mas como intenção. Parece-nos importante destacar que a linguagem pode ser um verdadeiro centro de Poder. Tudo passa por ela, se a olharmos de forma ampla, que ultrapasse a emissão do Discurso sonoro, para inserir-se em instâncias como a gestual.

Para Foucault (1986, p. 46), temos uma Formação Discursiva

Sempre que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão e se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições, funcionamentos, transformações) entre os objetos, os tipos de enunciados, os conceitos, as escolhas temáticas [...].

O que Foucault denomina Formação Discursiva, portanto, é um grupo de enunciados<sup>28</sup>, um conjunto de performances verbais, ligadas no nível dos enunciados. E o que legitima uma frase, uma proposição ou um ato de fala como

---

<sup>28</sup> Unidade elementar do Discurso. (GREGOLIN, Maria do Carmo. **Foucault e Pêcheux na análise do discurso: duelos e diálogos**. São Paulo: Claraluz, 2004. p. 89). Ele não é, em si mesmo, uma unidade, mas sim uma **função** que cruza um domínio de estrutura e de unidades possíveis e que faz com que apareçam, com conteúdos concretos, no tempo e no espaço. (FOUCAULT, Michel. *Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1986. p. 98-99).

enunciado é a *função enunciativa*, ou seja, ele ser produzido por um Sujeito a partir de um lugar institucional, determinado por regras socio-históricas, que permitem que ele seja enunciado. Esse autor (1986, p. 114) explica:

Não há enunciado, em geral, livre, neutro e independente; mas sempre um enunciado fazendo parte de uma série ou de um conjunto, desempenhando um papel no meio dos outros, neles se apoiando e deles se distinguindo; ele se integra sempre em um jogo enunciativo.

Mas precisamos observar que a recepção não é apática, acolhendo o Discurso como unívoco e tampouco a Cultura Organizacional é uma entidade impermeável. Há uma série de mediações que permeiam as relações Organização/recepção, gerando tensões, conflitos, identificações, aderências. É, portanto, importante contemplarmos os aspectos da subjetividade dos Sujeitos, ao lado das “colagens”, que trazem para a instituição onde atuam,<sup>29</sup> considerando que à manipulação de elementos simbólicos corresponderá o jogo-resposta. Habermas (1987, p. 441) contrapõe dois tipos de Organização:

Aqueles administradas com base em generalizações estratégicas (burocráticas tradicionais) e aquelas que se pautam pela ação comunicativa (informais). As primeiras incentivam personalidades autocentradas 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<sup>30</sup>.

Segundo 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.

---

<sup>29</sup> O verbo *atuar* é empregado aqui no sentido que é atribuído à palavra pela Psicologia: representação/encenação.

<sup>30</sup> Tradução de Marlene Branca Sólido.

Não cremos que essas características sejam geradas apenas dentro das Organizações, ou, por outra, componham exclusivamente sua lógica interna. Elas podem ser agregadas ao ambiente por conta de ações individuais, que tenderão a gerar tensão, ansiedade e atritos no grupo, de modo voluntário e consciente, ou não. Da mesma forma, um grupo com essas características poderá desencadear esse tipo de sintoma no indivíduo. Quer parecer que, em um ambiente organizacional com teor de deterioração/desagregação considerável, nenhuma política comunicacional soará, sequer minimamente, fértil.

Precisamos considerar, também, que, seja por conta do modelo econômico, seja por conta do desenvolvimento desenfreado dos processos tecnológicos, as Organizações assumem papel de destaque no cotidiano dos Sujeitos e absorvem parte significativa de seu tempo, sem restringir-se apenas ao aspecto profissional.

Em muitas das entrevistas efetuadas, ouvimos a queixa de que apesar de a jornada média ser de em torno de um terço do dia, parte do horário restante muitos dedicam a leituras ligadas ao trabalho e a cursos profissionalizantes, com vistas ao aprimoramento profissional. Podemos considerar, ainda, que, em muitas Organizações, o lazer acontece nas associações esportivas a elas afetas.

É importante, também, pontuarmos a paulatina absorção, pelas Organizações, de papéis por tradição desempenhados pelo Estado. Segurança, saúde, ensino, por exemplo, vêm sendo supridos pelas Organizações a seus públicos. Parece-nos enriquecedor resgatar alguns pontos colocados por Althusser (1974) e que explicam (ou justificam?) esse contexto. Pela cartilha do marxismo, ele desenha o Estado como uma máquina de repressão, que permite às classes dominantes garantirem sua dominação sobre a classe operária, submetendo-a ao



processo de extorsão da mais-valia. Os clássicos do marxismo chamaram isso *Aparelho de Estado* e Althusser (1974, p. 62 e 67 ) dirá que o termo compreende

No somente o aparelho especializado (no sentido estrito) cuja existência e necessidade reconhecemos pelas exigências da prática jurídica, a saber: a política – os tribunais – e as prisões; mas também o exército, que intervém diretamente como força repressiva de apoio em última instância [...] quando a polícia e seus órgãos auxiliares são “ultrapassados pelos acontecimentos”; e, acima deste conjunto, o Chefe de estado, o Governo e a Administração<sup>31</sup>.

O contexto do final do século XX e início do terceiro milênio pontua, como já dissemos, uma série de mudanças expressivas, responsáveis, sob certo aspecto, por uma reconfiguração das sociabilidades e mesmo dos comportamentos individuais. Percebemos que dúvidas, incertezas, buscas, inseguranças, falta de modelos identitários e de referenciais 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 vemos é que, cada vez mais, os Sujeitos valorizam a carreira, dedicam-se a ela, delegam ao profissional espaços antes ocupados pelo social e

---

<sup>31</sup> É importante frisarmos, ainda segundo Althusser (1974, p. 67), que o “aparelho (repressivo) do Estado, unificado, pertence ao domínio público”. Por outro lado, “a maior parte dos Aparelhos Ideológicos do Estado (em sua aparente dispersão) remete ao domínio privado” a exemplo de Igrejas, famílias, algumas escolas, organizações, entre outros, os quais permeiam a produção de significação. Freitas (2002, p. 10) explica as Organizações modernas como espaço de trabalho e de “interação e representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e veiculado interna e externamente”.

legitimam a Organização num lugar que não é por origem o seu. Elas, por sua vez, criam estratégias que acabam por legitimá-las nesse lugar, tecendo uma trama que é cultural, simbólica e imaginária. Os Sujeitos passam a dedicar a maior parte de seu tempo a questões ligadas ao trabalho. A carreira bem-sucedida é a “realização completa”, e as Organizações são a “tábua de salvação” das sociedades organizadas. (FREITAS, 2002).

Antunes (2004, p. 8) alerta que

Se, por um lado, podemos considerar o trabalho como um momento fundante da vida humana, ponto de partida do processo de humanização, por outro lado, a sociedade capitalista o transforma em trabalho assalariado, alienado, fetichizante. O que era uma finalidade central do ser social converte-se em meio de subsistência.

O autor enfatiza, ainda, que sob o capitalismo, o trabalhador frequentemente não se satisfaz no trabalho, mas se degrada; não se reconhece, mas muitas vezes recusa e se desumaniza no trabalho (idem, p. 9), o que nos leva a pensar que, como explica Althusser (2003, p. 59)

A reprodução da força de trabalho evidencia, como condição sine qua non, a reprodução de sua “qualificação” mas, também, a reprodução de sua submissão à ideologia dominante, ou da “prática” desta ideologia, devendo ficar claro que não basta dizer: “Não somente mas também”, pois a reprodução da qualificação da força de trabalho se assegura em e sob as formas de submissão: a ideologia.

Num contexto econômico de acirrada competição, de mecanização extremada e tecnologização de processos, de conglomerados com alto poder de barganha, a crise de emprego é estrutural. Assim, o Sujeito pode ver-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)<sup>32</sup>.

Parece arraigar-se, cada vez mais, no Imaginário dos Sujeitos, a ideia de que sem a organização eles não têm competência para qualquer tipo de autorrealização. Ela é a grande mãe, que provê o seu alimento, sua segurança e sua felicidade. Vasapollo (2005, p. 11) argumenta que

Com o pós-fordismo e a mundialização econômico-produtiva, o trabalho ilegal vem assumindo dimensões gigantescas, também porque os países industrializados deslocam suas produções para além dos limites nacionais e, sobretudo, vêm investindo em países nos quais as garantias trabalhistas são mínimas e é alta a especialização do trabalho, conseguindo, assim, custos fundamentalmente mais baixos e aumentando a competitividade<sup>33</sup>.

Esse tipo de relação acaba engendrando sentimentos ambíguos/contraditórios, de dependência e de idolatria. Se, de um lado, a organização pode obter vantagens explorando esse quadro, de outro, não pode perder de vista que a relação contempla, também, medo e raiva. Assim, ao não capitalizar sentimentos de autonomia, criatividade e segurança (entre outros), ela poderá fazer com que “o feitiço vire contra o feiticeiro”.

Morin (2001b, p. 55) alerta para o fato de que “a ambigüidade, a incerteza, o ruído, o erro, só em primeira instância são limites, lacunas, insuficiências na Comunicação ecossistêmica. Em segunda instância, são fatores de complexidade, de refinamento, de sutileza”.

---

<sup>32</sup> Em *Nascimento da biotecnologia*, curso de 1979, Foucault já indicava que, no mercado competitivo, tornar-se-ia a instância da produção de uma “nova figura subjetiva”, aquela que procura responder da melhor maneira possível às exigências e demandas variadas do próprio mercado econômico, tornando-se, para tanto, um empreendedor de si mesmo. Com muita perspicácia, Foucault compreendeu que o mercado das sociedades empresariais seria o lugar privilegiado ao qual nos reportaríamos, a fim de nos tornarmos agentes econômicos competitivos. (DUARTE, André. Foucault no século XXI. *Cult*, 134, abril 2009).

<sup>33</sup> Texto extraído da apresentação do livro, assinada por Antunes (2005).

Há, ainda, outra questão que nos parece relevante. Ao buscarmos refletir sobre o conceito de *Cultura Organizacional* e sua implicação nos diversos processos comunicacionais das Organizações; e sobre o “desenho” que essa cultura imprime às relações dos atores, precisamos pensar que essas mesmas Organizações estão “enlaçadas” ao cotidiano social. Não há como olhar para a Organização isolada de seu contexto, imaginando-a com valores e princípios independentes do cotidiano social.

A sociedade que se desenha nos aparece polifônica, polimorfa, fluida e, como não dizer, multifacetada, complexa, o que obriga a refletir sobre os processos de Comunicação. Do real, concreto, unívoco, singular que determinava ou conduzia as relações, partimos para o abstrato, passageiro, telereal, efêmero. Os processos produtivos e também as relações se contaminam com uma nova feição, ou *face*, dos conceitos *formal* e *informal*, que assumem conotação diversa da que lhes oferecemos até aqui.

Existe no homem uma tendência a se fixar no passado, nas verdades postas e comprovadas, e uma tendência a refutar o novo, o inaugural, por conta do medo da incerteza. No que diz respeito à sociedade contemporânea, o encurtamento entre os ciclos é cada vez maior. Vivemos um processo de aceleração da História. Já não há tempo a perder, até porque as categorias *tempo* e *espaço*, como nos foram apresentadas, não existem mais.

Nova socialidade implica mudar a gênese das relações. Se tomarmos, por exemplo, o padrão de relação entre empregadores e empregados organizacionais na primeira metade do século XX, teremos um modelo muito mais próximo daquele que definia as relações entre escravos, feitores e senhores até a segunda metade

do século XIX, numa economia com base latifundiária e escravocrata, no caso do Brasil.

Até a primeira metade do século XX, já inserida na Modernidade,<sup>34</sup> a economia ainda retém traços do que convencionamos chamar de fordismo: hierarquia rígida, verticalidade de Poder, obediência cega, crise/tensão, categorizadas como anomia, fábricas gigantescas, maquinário pesado, força de trabalho maciça e sem voz, centralização das decisões. Os bens imóveis eram aval de solidez patrimonial. O espaço era da ordem do concreto.

O capitalismo pesado “era obcecado por volume e tamanho, e, por isso, também por fronteiras, fazendo-as sólidas e impenetráveis”. (BAUMAN, 2001, p. 69). Não é difícil, aqui, traçar grossa linha divisória entre Comunicação formal e Comunicação informal. Manter o trabalhador imobilizado era a força-motriz desse capitalismo, muito bem-espelhado no fordismo/taylorismo.

Já o capitalismo leve, contemporâneo da sociedade da informação, viaja volátil, beira a ubiquidade (pensemos em como se efetuam as compensações bancárias de cheques). Uma Organização inteira se movimenta de um lado a outro do globo, por meio de um computador de bolso e um celular.

O trabalho, por seu turno, ao que parece, continua fixo, mas essa fixidez se dá numa dimensão, até então não vista, na medida em que, de um momento para o outro, o capital “evapora”, transfere-se para um outro lugar, que será apenas mais um. Assim, aquele lugar que fixava o trabalho desaparece, sem que esse mesmo trabalho tenha seja movimentado no espaço. Como, então, olhar para a questão da

---

<sup>34</sup> “A modernidade [...] não apenas envolve uma implacável ruptura com todas e quaisquer condições históricas precedentes, como é caracterizada por um interminável processo de rupturas e fragmentações internas inerentes.” (HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2002. p. 22).

formalidade/informalidade do modo como fizemos pelo menos até o final da primeira metade do século XX?

Assim, no momento em que a sociedade passa por uma transformação emblemática em seus processos de Comunicação, pensamos ser de importância capital buscar compreender como essa mudança está acontecendo no interior das Organizações, principalmente se considerarmos que os novos modelos de socialidade contemplam com ênfase a informalidade nos processos comunicacionais.

Parece-nos relevante pontuar que a sociedade escrita, presa ao tempo e ao espaço como conceitos concretos, usou como *hardware* a pedra, sólida. Em seguida, esse *hardware* perde peso, se pensarmos nas tábuas de argila, que foram, por sua vez, substituídas pelo pergaminho, até chegarmos ao papel, que faz parte de uma sociedade “mais leve”, com níveis menores de concretude e *hardwares* mais compactos, a que correspondem, também, conceitos de tempo e espaço muito mais abstratos e voláteis.

Portanto, quando falamos em Comunicação, se olhamos para a primeira metade do século XX, vemos papéis, contratos, grossos livros de registro, cartórios, documentos, que desenham um lugar tão distante do cotidiano, e que chegam, metaforicamente, a se fundir com os originais dos copistas, guardados a “sete chaves” em mosteiros.

Santos (1994, p. 36), define lugar como “*extensão* (grifo do autor) do acontecer homogêneo ou do acontecer solidário”, caracterizado por duas formas de constituição: a configuração territorial, e a norma/organização/ regimes de regulação. O lugar, para o autor, não é mais fruto de solidariedade orgânica, como acontecia

nas formações tribais do passado, mas fruto de uma solidariedade regulada ou organizacional.

O espaço será, segundo o autor, não a “simples materialidade, ou seja, o domínio da necessidade, mas [...] teatro obrigatório da ação, isto é, o domínio da liberdade”. (SANTOS, 1994, p. 39). Por espaço Santos entende “o meio, o lugar material da possibilidade dos eventos”. (idem, 1994, p. 42). E por tempo entende “grosseiramente o transcurso, a sucessão dos eventos e sua trama” [...] na síntese de eventos e lugares, Santos vê a noção de mundo: “A cada momento, mudam juntos o tempo, o espaço e o mundo”. (ibidem).

É importante trazer à discussão, também, ainda segundo Santos (1994, p. 45), a noção de território: “uma superposição de sistemas de engenharia diferentemente datados, e usados, hoje, segundo tempos diversos. As diversas estradas, ruas, logradouros, não são percorridos igualmente por todos.”

A sociedade contemporânea é virtual. Identificação/autenticação eletrônica, fluxo de informação, MSN e *Orkut* aparecem como fenômenos, nos quais fluem amizade, afeto, sexo, negócios e todo o tipo de relação/Comunicação/troca que possamos imaginar. Isso significa dizer que os conceitos de formalidade e informalidade sofreram um deslocamento importante e precisam ser revistos se pretendermos, de alguma forma, estudar os processos de Comunicação, principalmente no que diz respeito ao que nos interessa em maior profundidade, ou seja, responder as questões: Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos nas Organizações? Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na

resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações? Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais? Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos?

De forma cada vez mais rápida, as Organizações são obrigadas a admitirem-se como sistemas abertos; que exercem influência sobre o entorno em que se inserem e que dele também a recebem. É importante olharmos para as questões da Comunicação Organizacional, considerando os aspectos formais e informais, assim como importa pontuar o papel do Sujeito (receptor) nesse processo.

Se, na “ponta” da emissão, a Comunicação tende a ser descendente, estática, rígida, na “ponta” da recepção ela muda “de cor, forma e tamanho”. E referir-nos às duas pontas, embora nos pareça “bizarro”<sup>35</sup>, é um recurso apenas didático. Entendemos Comunicação como um processo circular e dinâmico, o que, ao mesmo tempo que acena com a ausência de “pontas”, dá ideia de mistura, fusão, continuidade, amálgama, deixando claro que Comunicação é mais do que emissor/mensagem/receptor.

Morin (2001a, p. 88) fala em três circuitos pertinentes a essa discussão: o circuito risco/precaução, o circuito fins/meios e o circuito ação/contexto.

No primeiro, o autor destaca que, “para toda ação empreendida em meio incerto, existe contradição entre o princípio do risco e o princípio da precaução, sendo um e outro necessários”. (ibidem). Sabemos que muitas das medidas de formalidade nas Organizações são estabelecidas para evitar riscos; como forma de

---

<sup>35</sup> Entendemos como bizarro, neste momento: estranho, engraçado, inadequado.



precaução para que sejam previsíveis. No segundo circuito, o autor destaca que Meios e fins inter-retro-agem uns sobre os outros sendo

Quase inevitável que meios sórdidos a serviço de fins nobres pervertam estes e terminem por substituí-los. Meios de dominação utilizados para fim libertador podem não apenas contaminar esse fim, mas também se auto-extinguir. [...] Entretanto, a astúcia, a mentira, a força a serviço de uma justa causa podem salvá-la sem contaminá-la, com a condição de ter utilizado meios excepcionais e provisórios. Ao contrário, é possível que ações perversas conduzam a resultados felizes, justamente pelas reações que provocam. Então, não é absolutamente certo que a pureza dos meios conduza aos fins desejados, nem que sua impureza seja necessariamente nefasta. (MORIN, 2001a, p. 88).

Assim, os processos relacionais não se submetem a leis objetivas; precisam 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. Nesse sentido vale lembrar Morin (ibidem), quando diz que com o Princípio da ação/contexto, que

Toda ação escapa à vontade de seu autor, quando entra no jogo das inter-retro-ações do meio em que intervém [...]. A ação não corre apenas o risco de fracasso, mas de desvio ou de perversão de seu sentido inicial, e pode até mesmo voltar-se contra seus iniciadores.

É desnecessário, portanto, falar da importância da compreensão do que seja formal e informal e da importância de olharmos para essas duas categorias com uma nova perspectiva paradigmática, associada a uma forma de pensar os Sujeitos Organizacionais em suas singularidades. Por muito tempo, as Organizações estabeleceram processos relacionais/comunicacionais calcados na fantasia de que

eles poderiam reproduzir a façanha de seus produtos, ou seja: ser fabricados em série, consumidos em massa e atingir todos ao mesmo tempo e com o mesmo impacto.

Às Organizações, narcísicas, falta darem-se conta de que aquilo para o que olham fixamente é apenas a própria imagem, ao passo que deveriam buscar a imagem do outro como alteridade para, então sim, completar o círculo da Comunicação como processo de transformação.

### 3.3 IDEOLOGIA E CIRCULAÇÃO PERMANENTE

Ideologia é uma representação da relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência. Ela pode ser comparada a 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. 102-103).

O autor a relaciona, ainda, à proposição de Freud (1974), quando diz que o inconsciente é eterno,<sup>36</sup> e, portanto, não tem história.

Sendo a ideologia eterna, devemos agora suprimir a temporalidade em que apresentamos o funcionamento da ideologia e dizer: a ideologia sempre/já interpelou os indivíduos como sujeitos, o que quer dizer que os indivíduos foram sempre/já interpelados pela ideologia como sujeitos, o que

---

<sup>36</sup> Para Freud “os processos lcs. [inconscientes] são *intemporais*; isto é, não são ordenados temporalmente, não se alteram com a passagem do tempo; não tem absolutamente qualquer referência ao tempo. A referência ao tempo vincula-se, mais uma vez, ao trabalho do sistema Cs. [consciente].” (FREUD, Sigmund. **Edição standard das obras completas de Freud**. A história do movimento psicanalítico, artigos sobre metapsicologia e outros trabalhos. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v. XIV, p. 214).

necessariamente nos leva a uma última formulação: os indivíduos são sempre/já sujeitos. (ALTHUSSER, 2003, p. 98).

A esta altura, julgamos importante aprofundar nossa reflexão sobre as noções de ideologia e alienação, buscando estreitar os pontos de contato entre Althusser (1985), Freud (1974b) e Morin (2002d), mesmo que abramos alguns flancos para a crítica, ao gosto do Paradigma da Complexidade.

Freud (1974b) explica que originalmente, a renúncia ao instinto constituía o resultado do medo de uma autoridade externa: renunciava-se às próprias satisfações para não se perder o amor da autoridade. Efetuando-se essa renúncia, estar-se-ia em paz com a autoridade e nenhum sentimento de culpa permanecia. Mas, no que diz respeito ao medo do superego,<sup>37</sup> a renúncia instintiva não basta, pois o desejo persiste e não pode ser escondido dele. “Assim [...] uma ameaça de infelicidade externa – perda de amor e castigo por parte de autoridade externa – foi permutada por uma permanente infelicidade interna, pela tensão do sentimento de culpa.” (idem, p. 152).

Aqui, más intenções e más ações se equivalem, donde surgem o sentimento de culpa e a necessidade de punição. Freud postula, portanto, que a “ansiedade que depois vai se tornar consciência é, na verdade, a causa da renúncia instintiva”. Depois, porém, essa relação se inverte – a renúncia ao instinto será causa da ansiedade, o que leva ao princípio do *Anel ou Circuito Recursivo*, em que temos que “os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz”. (MORIN, 2007, p. 74).

---

<sup>37</sup> Freud destaca que “o superego assume uma espécie de posição intermediária entre o id e o mundo externo; ele une em si as influências do presente e do passado. No estabelecimento do superego, temos diante de nós, por assim dizer, um exemplo da maneira como o presente se transforma no passado [...]” (FREUD, 1996, p. 221).

Portanto, num segundo momento, “a renúncia ao instinto torna-se uma fonte dinâmica de consciência, e cada nova renúncia aumenta a severidade e a intolerância desta última (consciência)”. Freud (1974b, p. 151) lembra que

Se pudéssemos colocar isso mais em harmonia com o que já sabemos sobre a história da origem da consciência, ficaríamos tentados a defender a afirmativa paradoxal de que a consciência é o resultado da renúncia instintiva, ou que a renúncia instintiva (imposta a nós de fora) cria a consciência, a qual, então, exige mais renúncias instintivas.

É exatamente nesse ponto que vemos tomar corpo o processo de alienação. Se, como enuncia Freud (1974b, p. 152-153), o superego assume cada uma das agressões de cuja satisfação o indivíduo abre mão, o resultado é o aumento da agressividade em relação ao ego.

Como, então, sintonizar com a afirmativa de que a agressividade original da consciência é uma continuação da severidade da autoridade externa?

Freud (1974b, p. 153) responde ao dizer que

É provável que, na criança, se tenha desenvolvido uma quantidade considerável de agressividade contra a autoridade, que a impede de ter suas primeiras – e, também, mais importantes – satisfações, não importando o tipo de privação instintiva que dela possa ser exigida. Ela, porém, é obrigada a renunciar à satisfação dessa agressividade vingativa e encontra saída para essa situação economicamente difícil com o auxílio de mecanismos familiares. Através da identificação, incorpora a si a autoridade inatacável. Esta transforma-se então em seu superego, entrando na posse de toda a agressividade que a criança gostaria de exercer contra ele. [...] O relacionamento entre o superego e o ego constitui um retorno, deformado por um desejo, dos relacionamentos reais existentes entre o ego, ainda indivíduo, e um objeto externo. [...] a severidade original do superego [...] representa, antes, nossa própria agressividade para com ele.

Na formação do superego e no surgimento da consciência, Freud (1974b) vê fatores constitucionais inatos e influências do ambiente real atuando de forma combinada, o que nos faz ver aí a possibilidade de diferentes níveis de alienação e a possibilidade da tomada de consciência em diferentes níveis de sujeito a sujeito.

Talvez seja importante destacarmos o que Freud (1996, p. 146) definirá como *herança arcaica* ao adotar a hipótese de que

Os precipitados psíquicos do período primevo se tornaram propriedade herdada, a qual em cada geração, não exigia aquisição mas apenas um redespertar. Nisso temos em mente o simbolismo 'inato' que deriva do período do desenvolvimento da fala, familiar a todas as crianças sem que elas sejam instruídas, e que é o mesmo entre todos os povos, apesar de suas diferentes línguas. O que talvez ainda nos possa faltar em certeza aqui é compensado por outros produtos da pesquisa psicanalítica. Descobrimos que, em certo número de relações importantes, nossas crianças reagem, não de maneira correspondente a suas próprias experiências, mas instintivamente, como animais, de um modo que só é explicável como aquisição filogenética.

É dessa forma que compreendemos Althusser quando diz que a ideologia é eterna e sempre/já interpelou os indivíduos como sujeitos “[...] o que necessariamente nos leva a uma última formulação: *os indivíduos são sempre/já sujeitos.*” (ALTHUSSER, 2003, p. 98). Nesse momento, sua posição não tem um viés estruturalista, mas dialético, o que permite o diálogo tanto com a Psicanálise de Freud quanto com a complexidade de Morin.

Althusser (2003, p. 84), compreende que a Ideologia é material<sup>38</sup>, pois “existe em um aparelho e em sua prática ou práticas.” Ele sugere, ainda, que ela

[...] “age” ou “funciona” de tal forma que [...] “recruta” sujeitos dentre os indivíduos (ela os recruta a todos), ou “transforma” os indivíduos em sujeitos<sup>39</sup> (ela os transforma a todos) através desta operação muito precisa que chamamos interpelação, que pode ser entendida como o tipo mais banal de interpelação policial (ou não) cotidiana “ei, você aí!” (idem, p. 94-95, grifo do autor).

Retornando a Freud (1974b, p. 151 a 157), veremos que

<sup>38</sup> Em Sobre a reprodução (1999, p. 178), diz que “as ‘idéias’ não têm de modo algum, como tende a fazer crer a ideologia da ideia, uma existência *ideal* [*idéelle*], ou *espiritual*, mas uma *existência material*.”

<sup>39</sup> Pensar que o indivíduo é um ente abstrato em relação ao Sujeito em que ele se transforma, ajuda-nos a compreender o que quer diz Althusser ao falar em *sempre-já sujeito*.

Depois que o ódio foi satisfeito pelo ato de agressão, o amor veio para o primeiro plano, no remorso dos filhos pelo ato [matar o pai]. Criou o superego pela identificação com o pai; deu a esse agente o poder paterno, como uma punição pelo ato de agressão que haviam cometido contra aquele, e criou restrições destinadas a impedir uma repetição do ato. E, visto que a inclinação à agressividade contra o pai se repetiu nas gerações seguintes, o sentimento de culpa também persistiu, cada vez mais fortalecido por cada parcela de agressividade que era reprimida e transferida para o superego. [...] Enquanto a comunidade não assume outra forma que não seja a da família, o conflito está fadado a se expressar no complexo edipiano [...]. Quando se faz uma tentativa para ampliar a comunidade, o mesmo conflito continua sob formas que dependem do passado; é fortalecido e resulta numa intensificação adicional do sentimento de culpa. [...] O que começou em relação ao pai é completado em relação ao grupo. [...].

Além da qualificação, a reprodução da força de trabalho exige uma reprodução de sua submissão à ordem estabelecida. Dessa forma, a reprodução da Ideologia dominante pressupõe um combate permanente, geneticamente subordinado à luta de classes.

Morin (2002d, p. 172) lembra que “ao contrário das filosofias, que são e permanecem teorias, as ideologias são doutrinárias, racionalizadoras (tudo se explica segundo sua lógica) e idealistas (todo o real é assimilado/apropriado pela sua idéia)”. A Igreja, a escola, a família, a estrutura jurídica, a política, os sindicatos e os sistemas de informação e entretenimento, entre outros, constituem os Aparelhos Ideológicos de Estado, que vão, no plano institucional, segundo Althusser (1999), garantir a difusão da Ideologia da classe dominante, de forma predominante pela persuasão, mas, em alguns momentos, usando, também, a coerção.

Lacan (2007, p. 19) afirma que “a constelação do sujeito é formada na tradição familiar pelo relato de um certo número de traços que especificam a união dos pais.” Temos “amarradas”, assim, as noções de Ideologia, Cultura e Sujeito, o que leva ao imbricamento das noções de capital e trabalho, ou seja, organizações e seus Sujeitos.

Refletir sobre categorias interpelação e reconhecimento nos ajuda a compreender a ideologia althusseriana. É recorrendo a esses dois mecanismos que a ideologia, atualizada na vida social, produz a transformação de indivíduos em Sujeitos. Brandão (s. d., p. 23) diz que “o reconhecimento se dá no momento em que o Sujeito se insere, a si mesmo e a suas ações, em práticas reguladas pelos aparelhos ideológicos”. Para Freud, o inconsciente é a-histórico e intemporal, sempre esteve lá e retorna sempre, por meio de um significante. Por esse caminho, chegamos ao *sempre/já sujeito*, que interpela aquele que se reconhece como Sujeito livre para ser submisso a quem o chama.

Temos, assim, posta a estrutura imutável, aquilo a que o “Sujeito se assujeita”, o que nos lembra Freud quando diz que “o ego não é senhor em sua própria casa”. (FREUD, 1976b, p. 336). A construção do Sujeito se dá, portanto, a partir do imaginário, ou seja, as relações desse Sujeito com o grande Outro, que o determina, mas que é construído por ele, e disso ele não consegue escapar, o que nos aproxima de Morin, quando fala na *auto-organização: autonomia/dependência*, que pensa os seres vivos como auto-organizadores e autoprodutores, despendendo energia no sentido de preservar sua autonomia.

Ramos (2000) destaca o antagonismo entre trabalhadores e capitalistas em três dimensões: o controle dos processos de acumulação pelos donos do capital; a prevalência de sua decisão sobre como os meios físicos de produção devem ser usados e seu controle sobre a estrutura de Poder no processo de trabalho. E Morin aponta um dos modos como se operacionaliza o aparelhamento de ideias na contemporaneidade, quando afirma, analisando a cultura de massa:

A indústria cultural atrai e prende por salários muito altos os jornalistas e escritores de talento: ela, porém, não faz frutificar senão a parte desse

talento conciliável com os padrões. Constitui-se, portanto, no seio do mundo da cultura industrial, uma inteligência criadora, sobre a qual pesam grosseiramente a divisão do trabalho e a burocracia e cujas possibilidades são subdesenvolvidas. O copydesk, anonimamente, dá forma às aventuras de Margaret no France-Dimanche [...]. O autor não pode mais se identificar com sua obra. (MORIN, 2007, p. 32-33, grifos do autor).

Ele descreve esse quadro como “um fenômeno de alienação” (ibidem), e estabelece uma “analogia com o do operário industrial, mas em condições subjetivas e objetivas particulares,” (ibidem), apontando para uma diferença essencial: “O autor é excessivamente bem pago” (MORIN, 2007 p. 33). Isso nos leva a refletir sobre a situação gestor/executivo inserido em uma Organização. Enquanto o operário recebe um Discurso acabado, o executivo precisa convencer-se para convencer’ (grifo nosso), o que nos remete a Freitas, quando explica que:

Nas empresas modernas, particularmente entre os membros do corpo executivo, as necessidades dos indivíduos ultrapassam em muito as econômicas. Eles são as maiores vítimas de seus próprios discursos, da própria encenação de identidade social, da própria dependência criada pela necessidade de alimentação contínua do reconhecimento dos pares (mesmo os odiados), do prestígio, das relações sociais ‘relevantes’, do status evidente. Os laços que os unem à empresa são cada vez mais apertados, e eles precisam correr muito para ficar no mesmo lugar. (FREITAS, 2002, p. 165, grifo do autor).

Em uma das falas (Entrevista C, organização A1) colhidas ao longo da pesquisa<sup>40</sup>, esse aspecto se evidencia:

*[...] quando foi pra essas duas colegas minhas saírem do setor, o supervisor fez um escarcéu. Ele estava no papel dele, mas depois que ele saiu, deu maior apoio pras meninas. Mas antes ele fez um escarcéu pra elas não saírem e depois deu todo apoio. Pois lá no fundo eles sabem o que está certo e o que está errado. Só que daí como é coisa da empresa, eles têm que fazer isso: e vai lá e cobra e fala. Eles não vão apoiar quando tu quer sair do setor e ir pra outro, mas lá no fundo eles sabem o que tá certo e o que tá errado.*

---

<sup>40</sup> Na fundamentação teórica da pesquisa usaremos excertos de entrevistas desenvolvidas com trabalhadores dos dois grupos pesquisados. Foram ao todo 20 entrevistas, nas empresa identificadas como A, A1 e B.



Nesse momento nos parece válido trazer dois conceitos de que fala Freud em *Moisés e o Monoteísmo (três ensaios)*: a verdade histórica e a verdade material (2006). Podemos associar a verdade material ao conteúdo recalçado, enquanto associamos a verdade histórica ao retorno do reprimido, que passa por uma deformação, cujo objetivo é, pelo menos, reduzir o sentimento de culpa, no caso das organizações dizendo que é assim, sempre o foi e deve permanecer<sup>41</sup>.

Dejours (2006) lembra do sofrimento implícito na relação do trabalhador com a Organização, nos momentos em que é constrangido a tomar decisões e atitudes que confrontam seus valores éticos e morais.

A título de ilustração, podemos mencionar alguns exemplos, como o do uso de formol no leite, em 2008, no sentido de prolongar sua vida útil, mesmo que ao custo da saúde do consumidor, fato ocorrido e registrado em nível nacional; ou o caso do acidente com a construção de um túnel, no metrô de São Paulo, em 2007, em que as empresas estavam informadas (pelo que foi amplamente divulgado em mídia nacional) exatamente das condições do terreno. Há cerca de duas décadas, uma empresa foi processada, quando se descobriu que usava, em lugar de pimenta branca, serragem de madeira, distribuída em todo o mercado nacional. Esses e inumeráveis outros exemplos expõem o constrangimento/sofrimento imposto a um sujeito ou grupo de sujeitos, os quais, no cotidiano laboral circulam entre as reais condições de trabalho e aquelas anunciadas pela organização.

---

<sup>41</sup> Parece-nos ilustrativo mencionar Bauman, quando, referindo-se aos oficiais alemães no Holocausto judeu, diz: “O ideal da disciplina aponta para a total identificação com a organização – que, por sua vez, só pode significar disposição de obliterar a própria identidade separada e sacrificar os próprios interesses (por definição, interesses que não coincidem em parte com a tarefa da organização). Em ideologia organizacional, a disposição para esse tipo extremo de auto-sacrifício é enunciada como uma virtude moral; na verdade, como a virtude moral destinada a pôr fim a todas as demais exigências morais.” (BAUMAN, 1998, p. 41).

Podemos, ainda, ressaltar o fato de que normalmente esse real/anunciado é imposto a um grupo, gerando, muitas vezes, estratégias coletivas de defesa (DEJOURS, 2006), como sublimação, apatia, doenças laborais, o que acaba por neutralizar/acovardar a reação individual. Quando o Sujeito reage, na tentativa de recusa, é isolado, condenado, recriminado, demitido, o que o leva, na maior parte das vezes, a calar, e isso nos permite falar em “espiral do silêncio”<sup>42</sup>.

Nem sempre a implantação de métodos e processos ou a alteração de rotinas é bem-recebida pelo trabalhador, ou tem o objetivo de beneficiá-lo efetivamente. Nessas situações, a organização adota um discurso de convencimento que, em muitos casos, recorre à distorção, ao exagero e mesmo ao mascaramento. Os balanços sociais são um exemplo típico dessa situação, assim como muitas das matérias publicadas em jornais internos<sup>43</sup>.

Assim, mídias organizacionais do tipo jornais internos, revistas de circulação externa, boletins e fôlderes trazem um discurso de superfície e outro interno, que denuncia as práticas de simulação, distorção e fantasia, que induzem ao

---

<sup>42</sup> Segundo essa teoria, a comunicação social tende a consagrar mais espaço às opiniões dominantes ou que pareçam dominantes, a ponto de reforçá-las, o que contribui para “calar” as minorias ou as pseudominorias pelo isolamento. Propomos essa discussão no que diz respeito à comunicação organizacional em **Jornalismo organizacional: produção e recepção**. Caxias do Sul: Educs, 2008.

<sup>43</sup> Desenvolvemos, na Universidade de Caxias Sul, ao longo de três anos, pesquisa que analisa balanços sociais de dez organizações (Balanço social, transparência ou *marketing?*), sob os aspectos de discurso editorial e discurso gráfico. Diversos artigos foram publicados como consequência das pesquisas. Eles estão reunidos em <[www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca](http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca)>, *link* pesquisa.

Também podemos mencionar a experiência de termos sido obrigados a publicar uma matéria, em um jornal interno, alegando que uma campanha de vacinação contra a gripes teve seu prazo dilatado em função da grande procura, quando, na verdade, a campanha teve prazo estendido porque os trabalhadores não aderiram a ela. O fato está registrado em SÓLIO, Marlene Branca. **Jornalismo Organizacional: produção e recepção** Caxias do Sul: Educs, 2008.

conformismo e “dão o tom” do que deve/pode, ou não, ser dito/criticado, na mesma medida em que atuam como *instrumento de racionalização/justificação* da mentira<sup>44</sup>.

Isso alivia o sofrimento de gerentes, supervisores e de toda aquela camada intermediária entre o trabalhador e a alta direção que, assim, obtém sucesso em não perceber o sofrimento do outro e justificar sua alienação, não sem impingir-se uma situação de mal-estar psicológico, que acaba esmaecida pelo medo de perder o emprego ou, em alguns casos, pela sede de poder dentro da organização. É importante não esquecer que, frente ao quadro descrito, o sujeito pode assumir tanto uma posição perversa quanto uma posição paranoide.

Parece-nos importante, também, mencionar uma faixa intermediária que sonha com o poder, mas tem consciência de seus limites em relação a ele. Oliveira (2006, p. 160) encontra uma boa definição para a situação, em entrevista aplicada a um trabalhador do setor fabril.

Meu sonho era ser EX, mas eu não consegui mudar. Esse cargo faz com que a pessoa traia o amigo lá dentro [...]. Ser EX dá uma sensação de poder. Porque ele vai ter uma equipe pra comandar, ele pensa: Eu subi, eu sou melhor, eu sou diferente dos companheiros com os quais eu trabalhava [...]. (Sr. XY1).

É importante que “leiamos”, também, a tensão/disputa que se atualiza no contexto organizacional. De um lado, o Discurso (oficial, da Organização) aparece como “eco lingüístico da articulação entre saber e poder.” (REVEL, 2002, p. 38). De outro lado, percebemos a fala (informal, o diálogo, a troca de impressões, a

---

<sup>44</sup> Entendemos, aqui, como racionalização, o que Dejours define: defesa psicológica que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamentos, reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis (mas dos quais ele não pode prescindir), uma aparência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro ou sofisticado. (DEJOURS, 2006, p. 72).

conversa de corredor) como uma instância subjetiva, uma prática de resistência à objetivação discursiva.

Vejamos, a título de exemplo, uma declaração obtida em entrevista aplicada a grupos de trabalhadores de duas organizações:

Eles tentam dar mais liberdade, mas o sistema antigo continua. É uma empresa autoritária. Tem muita hierarquia. Acho que as pessoas se ressentem, principalmente quem trabalha mais direto com a produção. Pelo que a gente vê, pelo próprio jeito de conversar, não é todos, né. Tem gente que chega e conversa contigo normal e tem gente que não, ele tá ali, conversando contigo, mas tu não faz parte do mundo dele. Eles tentaram fazer uma vez no papel, uma pirâmide, mas foi por um tempo e depois acabou, tu vê até pelos próprios chefes que eles têm um pouco de medo de falar com os supervisores, gerentes. As pessoas têm um certo medo de conversar com os próprios líderes, as pessoas da administração acho que têm um preconceito com o pessoal da produção. (SÓLIO, 2002, p. 161).

A fala deixa clara a assimetria das relações de Poder. E, ao mencionarmos Organização/instituição e Ideologia, surge a necessidade de mencionar as relações e disputas de Poder ali instituídas. Essa disputa, ao que podemos perceber, circula em pelo menos três níveis simultâneos:

a) quando o grupo dominante, na defesa de seus interesses busca impingir a outro grupo valores/crenças/ideias e interesses, (Cultura);

b) quando se manifestam, no interior desse mesmo grupo dominante, vozes destoantes, com a formação orgânica/dinâmica de subgrupos, na defesa de seus valores particulares, instituindo-se uma disputa, ora velada, ora ostensiva;

c) quando o grupo dominado se submete, mas obtém com isso pelo menos um tipo de vantagem, o que o coloca em posição de litigante e não apenas de dominado.

Se podemos estabelecer uma relação entre libido e Poder, teremos que a libido se manifesta, nesse caso, no sintoma, que substitui um desejo recalcado<sup>45</sup>, daí referirmo-nos ao “gozo do poder”. Da mesma forma, podemos destacar uma das três fontes de Poder definidas por Galbraith (1999): personalidade, propriedade e organização. Pensamos que personalidades com traços paranoides e/ou personalidades com traços narcísicos tendem a relações assimétricas de Poder (dominação por opressão).

O poder não é uma entidade unitária e estável. (FOUCAULT, 1979). Ele está íntima e indissociavelmente ligado às relações que se desenham a partir de condições históricas, portanto complexas e que implicam efeitos múltiplos, nem sempre previsíveis e que podem dar-se fora do próprio campo do Poder. “Isso implica dizer que a subjetividade tem papel de destaque nas relações de Poder”, destaca Revel (2002, p. 67).

Assim, uma tentativa de compreensão do Poder passaria pela tentativa de compreensão da subjetividade, se considerarmos, na análise, as práticas, os saberes e as instituições. Foucault explicita, em *Microfísica do poder* (1979), que o Poder se pulveriza na sociedade em inúmeros poderes. Ele não existe, senão em ato e exercido por uns sobre os outros.

Práticas, saberes e instituições integrados, de forma circular, retroalimentam-se, à maneira do *Circuito Retroativo* moraniano, segundo o qual a causalidade não é linear. Os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como

---

<sup>45</sup> A construção de um sintoma é o substituto de alguma outra coisa que não aconteceu. (FREUD, Sigmund. **Conferências introdutórias sobre psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. v. III). O sintoma é um fenômeno que constitui, para a psicanálise, não o sinal de uma doença, mas a expressão de um conflito inconsciente. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007, p. 354).

uma causa pode levar a diferentes efeitos. Podemos trazer ao cenário o contexto do início do século XIX, quando acontece a consolidação do processo industrial e de formação da sociedade capitalista.

Toda a penalidade do século XIX transforma-se em controle, não apenas sobre aquilo que fazem os indivíduos – está ou não em conformidade com a lei? mas sobre aquilo que eles estão sujeitos a fazer, daquilo que eles estão na iminência de fazer [...]. Essa extensão do controle social corresponde a uma nova distribuição espacial e social da riqueza industrial e agrícola. É a formação da sociedade capitalista, isto é, a necessidade de controlar os fluxos e a repartição espacial da mão de obra, levando em consideração necessidades da produção e do mercado de trabalho, que torna necessária uma verdadeira ortopedia social, para a qual o desenvolvimento da polícia e da vigilância das populações são os instrumentos essenciais. (REVEL, 2002, p. 29).

O controle<sup>46</sup> social passaria, assim, pela justiça, mas também por esferas de Poder por ela avalizadas, e que buscam constituir populações “abrigadas” por modelos normativos, integrados num aparelho de estado centralizado. A conjunção da ação dessas esferas de Poder sobre a sociedade acaba por tecer uma malha, que de um lado envolve, “protege”, e, de outro, limita, gerindo a existência de cada indivíduo que, integrado, não percebe que, como ator social, apenas reproduz relações de Poder ou de dominação, dependendo da “máscara” (papel) que lhe cabe.

Talvez seja preciso pensar que, a partir da segunda metade do século XX, temos um contexto diverso daquele desenhado no século XIX. A busca de solução para essas questões não pode, portanto, seguir uma lógica linear e racional, na medida em que o papel do inconsciente começa a ser (re)pensado/considerado. De

---

<sup>46</sup> Morin fala em subjugação, noção que, segundo ele, no sentido biológico, é o fenômeno pelo qual um dominador impõe comando e controle aos aparelhos (reprodutores e/ou cerebrais) de outros seres vivos; utiliza ou inibe as suas qualidades (organizacionais ou operacionais) para a realização dos seus próprios fins. (MORIN, Edgar. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b. p. 89).

outro lado, quando Sujeitos e grupos sociais reconhecem a instância da psique, emerge uma nova sociabilidade, complexa.

Aumenta não apenas a ansiedade/pressão pela transparência/ visibilidade, mas a competência para análises complexas, em múltiplas perspectivas. A verdade única e linear é destronada, dando espaço a múltiplas vozes. Na mesma proporção, em contrapartida, aumentam os modos/sistemas de controle, com destaque aos tecnológicos (câmeras, circuitos, *chips* e alarmes), investidos da máscara de progresso<sup>47</sup>.

O fio condutor da sociedade desse tempo será o consumo, que atua em dois níveis: dá ao consumidor, na relação com a mercadoria (que precisa ser renovada), a ilusão de Poder, estabelecendo um ciclo vicioso, e garante ao proprietário dos meios de produção a demanda permanente, que por sua vez é aguçada pela mídia. Uma das formas de deter o Poder é, portanto, aguçar a falta permanente de que fala Freud ao longo de sua obra, instigando o Sujeito a buscar o gozo por meio da substituição de objetos.

No afã de sentir-se poderoso, o Sujeito social consome, o que vai exigir dele, em contrapartida, a dependência cada vez maior do trabalho. (Re)desenha-se, dessa forma, uma relação assimétrica de Poder, disfarçada por vários tons de maquiagem, das quais se encarregam diversos aparelhos, como escolas de administração (não é preciso relembrar a simbiose entre saber e Poder), quando

---

<sup>47</sup> Quando entrevistamos M. da Organização B, ele mencionou o medo que os trabalhadores sentem dentro das Organizações: “[...] colocaram câmeras lá também, perto da portaria, então se alguém levantasse uma bandeira ou estivesse envolvido em alguma coisa, já saberia o que ia acontecer”. O trabalhador refere-se a uma manifestação sindical em frente aos portões da fábrica.

jogam luzes sobre “processos de gestão participativa”, processos de terceirização<sup>48</sup> e relações autônomas de trabalho, apenas a título de exemplo. Para Hardy e Clegg (2001, p. 272)

A vigilância, seja pessoal, técnica, burocrática ou legal, expande-se mediante formas de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e design que buscam aumentar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados. A vigilância não é estabelecida apenas por meio de controle direto. Ela pode ocorrer como resultado de práticas culturais de reafirmação, capacitação e persuasão moral, ou ainda como resultado de um conhecimento técnico mais formalizado, tal como o monitoramento por computador das operações realizadas ou a implantação de sistemas de teste antidrogas de baixo custo. (HARDY; CLEGG, 2001, p. 274).

Assim, a noção de disciplina, tão cara à formulação benthaminiana do panóptico, ao contrário do que pareceria num primeiro momento, não perde força na sociedade contemporânea, apenas atualiza-se com nova roupagem, na medida em que seu foco de atenção precisa ser, nos parece, mais na direção da psique do que dos “corpos dóceis” (FOUCAULT, 2002) dos Sujeitos sociais. Sob essa perspectiva,

A sujeição é a dominação do ser-animal por controle/comando de seu autos, ou seja, sua autonomia cerebral. A partir daí, o aparelho neurocerebral humano domina outros aparelhos neurocerebrais que guardam suas competências e sua autonomia organizacional, mas suas atividades são, de agora em diante, dominadas aos fins de seu dominador. Aqui o termo filosoficamente obscuro de alienação toma um sentido concreto: o autos do sujeito está alienado no autos do mestre [...]. O autos permanece dotado de subjetividade, mas esta se torna satélite de um outro sujeito; a inteligência e as aptidões do sujeito podem e devem encontrar pleno emprego, mas no sentido das finalidades do mestre. A obediência pode ser imposta [...] mas ela também pode se engramar e ganhar valor de lei, de programa, de ordem “natural” no sujeitado, totalmente alienado a

---

<sup>48</sup> A pirâmide da subcontratação é mais uma forma de fazer incidir sobre os trabalhadores os encargos da produção, sem as necessárias contrapartidas em políticas salariais ou direitos trabalhistas, coletivamente negociados. O principal propósito é conseguir condições mais favoráveis para os objetivos da empresa, nas quais os subcontratados possam ser manipulados. (OLIVEIRA, Eunice. **Toyotismo no Brasil**: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular, 2006, p. 38). Adiante, a autora complementa: “Em épocas de crise econômica, a estrutura fundada nas subcontratações amortece o impacto da taxa de lucro decrescente sobre o construtor principal, diminuindo primeiro as suas margens de lucro. Além disso, diminuem os salários pagos, demitem primeiro seus trabalhadores e aceleram a velocidade das linhas de produção.” (idem, p. 41).



serviço da lei, do programa, da ordem mestre. (MORIN, 2002a, p. 301, grifo do autor).

Morin (idem, p. 312) alerta: “Toda esperança é tola se ignora que, por trás da Comunicação Social há o comando por aparelhos, ou seja, a ligação confusa e desconhecida entre Comunicação e dominação.” O que pretendemos evidenciar, porém, é que as reações dos Sujeitos não são previsíveis/ programáveis/ controláveis, e que, portanto, o Poder não é monolítico; as suas instâncias não são impermeáveis, havendo, em seus interstícios, a possibilidade de instalação de novas conformações, novos desenhos de relações e sociabilidades, ainda mais se levarmos em consideração que os efeitos ou produtos retroagem sobre as suas causas, figurando como causadores e produtores no próprio processo e sendo os estados finais necessários à geração dos iniciais.

É importante lembrar que

As práticas discursivas não são pura e simplesmente modos de fabricação de discursos. Ganham corpo em conjuntos técnicos, em instituições, em esquemas de comportamento, em tipos de transmissão e de difusão, em formas pedagógicas, que ao mesmo tempo se impõem e as mantêm. (FOUCAULT, 1997, p. 12).

Elas são instrumentos para, por exemplo, “fixar os operários ao aparelho de produção” (ibidem), na medida em que eles se constituem na força produtiva ou de trabalho. De acordo com Foucault (ibidem), “interessa, então, estabelecer um código que vai distinguir o bom do mau operário, adequando-o às necessidades de quem detém os meios de produção”.

Acontece, assim, um processo de tensionamento de forças, que se dá na instância da subjetividade, se dilui na esfera social e acaba atualizado como natural, no nível do Discurso, mas permanece latente no nível inconsciente, manifestando-se

com “máscaras” como doenças laborais, acidentes de trabalho, absenteísmo e retrabalho. Vejamos, por exemplo, a declaração que segue:

*A intenção da empresa pode até ser boa, mas ela quer vender um lugar onde está tudo bem, que tem tudo certinho, um setor que melhorou, tudo direito, mas não é bem assim no dia-a-dia, e as pessoas estão lendo [o entrevistado se refere ao jornal da organização], mas sabem separar uma coisa da outra. É assim que funciona. A gente vê as coisas acontecer diferente. A diretoria, quando vai fazer um projeto, é feita reunião direta com a gente, no pátio. Eles pensam a coisa e depois as equipes executam e daí a coisa muda de rumo<sup>49</sup>.*

As práticas discursivas trazem consigo um código, a *ordem do discurso*, que vai determinar o que pode e o que não pode ser materializado pelo enunciado, “que tem suas regras de aparecimento e também suas condições de apropriação e de utilização e que coloca, por conseguinte, desde sua existência, a questão do Poder; que é objeto de uma luta, e de uma luta política”. (FOUCAULT, 1986, p. 139).

Devemos considerar, porém, o ato falho, o deslize, o engano, o chiste, que “subvertem” essa ordem do Discurso, fazendo aparecer o que está por baixo, o que não pode/deve ser dito, mas está ali, latente. Portanto, “a retroação negativa é capaz de anular, desviar, transformar, contrariar e, inclusive, inverter os efeitos de uma causalidade externa”. (MORIN, 2002a, p. 314).

Roman (2009, p. 130), escreve sobre três conjuntos de enunciados verbais (orais e escritos).

Cada um desses conjuntos de enunciados constitui um Gênero de discurso que denominamos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. O conjunto de enunciados institucionais verbais produzidos na organização constitui um Gênero de discurso categorizado como discursos bem-ditos. O conjunto de enunciados verbais não-institucionais, produzidos na clandestinidade na

---

<sup>49</sup> Entrevista concedida à autora por ocasião da elaboração da dissertação de mestrado apresentada em 2002 ao PPG em Comunicação da Unisinos: **O jornalismo empresarial e o papel da recepção**. Bauman (1998, p. 44) alerta, referindo-se ao extermínio à conduta burocrática de oficiais alemães no Holocausto: “Há uma grande distância entre intenções e realizações práticas, com o espaço entre as duas preenchido por uma infinidade de atos insignificantes e atores inseqüentes. O ‘intermediário’ esconde da vista dos atores os resultados da ação”.

organização, configura um gênero de discurso categorizado como discursos mal-ditos. Os enunciados mal-ditos interditados ou impedidos de serem explicitados constituem o Gênero dos discursos não-ditos.

São exemplo de discurso bem-dito, mencionado pelo autor, os que obedecem normas-padrão, baseadas em manuais de redação. Acrescentaríamos, a título de esclarecimento, as OS (formulários protocolares internos). Seu papel é integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa. Os discursos mal-ditos, realça, “são produzidos à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação” (ROMAN, 2009, p. 132). Exemplo desse tipo são a rádio-peão e a rádio-corredor. Disseminam-se rapidamente e encontram nas redes informatizadas de comunicação corporativa um espaço favorável. Roman, (idem, p. 137), ressalta que o mal-dito

Em geral apresenta uma carga afetual, que pode ser explicada pela relação de companheirismo que envolve os interlocutores e também pelo contraponto que faz ao bem-dito, pois a seriedade administrativa inibe a emoção e a troca de afetos nas relações profissionais.

Acreditamos importante discutir uma quarta categoria, que chamamos de não-ouvido. O discurso, segundo nossa percepção, sempre é dito, mesmo que recorra, em alguns momentos/situações, a vias não convencionais, como o ato falho, que, na verdade, diz muito mais do que o Sujeito pensou/pretendeu racionalmente ter dito. Como já evidenciamos, o Sujeito fala com seu corpo todo. A diferença, portanto, é da ordem da escuta, não apenas do registro. O ato falho não lido pode ir para a *vala comum* (grifo nosso) dos não-ditos.

De qualquer forma, solidarizamos-nos com Roman (2009, p. 145) quando explica que “é preciso sensibilidade para ouvir o não dito. Enunciados mal-ditos

muitas vezes são sintomas de que algo não está bem na empresa. Impedir esses mal-ditos é pretender eliminar a febre quebrando o termômetro.”

Segundo Revel (2002), a análise da noção de Poder, pautada em Foucault, demanda que pensemos no sistema de diferenciação, condição de emergência e causa de Poder; no objetivo da ação sobre a ação dos outros; nas modalidades instrumentais do Poder; nas suas formas de institucionalização e no seu grau de racionalização, em função de alguns indicadores. Foucault não dispõe em campos opostos o Poder e a liberdade, na medida em que a resistência a ele está em seu próprio interior.

Numa perspectiva psicanalítica, é preciso pontuarmos que o líder é o herdeiro inconsciente da onipotência do chefe da horda. Não há um grupo sem pai, liberado da eterna obrigação de pagar a dívida do direito à existência e ao sentido, e “sem referência a um pólo transcendente” (CHANLAT, 1976, v. 1, p. 20), o que nos leva a pensar na relação subordinados/grupos/chefias organizacionais. Recorrendo a Freud (1999, p. 132), temos que

O grande homem é exatamente a autoridade por cujo amor a realização é levada a cabo; e, visto que o próprio grande homem opera por virtude de sua semelhança com o pai, não há necessidade de sentir surpresa se, na psicologia de grupo, o papel de superego cabe a ele.

Parece-nos importante ressaltar que a capacidade de Poder é inerente a todo ser humano e pode ser associada ao instinto de sobrevivência, sendo, para o mundo do trabalho, uma condição *a priori*. O que podemos observar é que ela é mais ou menos “competente” de um Sujeito para outro, dependendo, portanto, de fatores contextuais, culturais e singulares à psique/história desse Sujeito.

Olhando o contexto pelo viés da Psicanálise, perceberemos a valorização da subjetividade, na tentativa de desfazer a equação saber/Poder ao reconhecer “a ilusão objetivista do Discurso de uma ciência que se reduz a ser uma tecnologia de resultados”. (BRAZIL, 1998, p. 66).

Vejam, por exemplo, a situação acidente/doença laboral. Ferir-se/adoecer podem ser formas de “punir/ameaçar” a Organização. Assim, o ator, que num primeiro momento, aparece como vítima pode, inconscientemente, estar no papel de agressor.

No que diz respeito às relações de Poder (e seus consequentes e intrínsecos tensionamentos) dentro das Organizações, cabe evidenciar a diferença entre informação e conhecimento. Aqui, entendemos informação como momento necessário para chegarmos ao conhecimento. Numa primeira instância, à informação basta a memória (armazenamento). Morin (2007, p. 27) diz que “informação não é um conceito de chegada, é um conceito de partida. Ele só nos revela um aspecto limitado e superficial de um fenômeno ao mesmo tempo radical e poliscópico, inseparável da Organização”.

Já o conhecimento exige reflexão, comparação, interação, decisão, sendo, portanto, atividade de maior complexidade. Dados obtidos a partir de informações serão a matéria-prima para tecermos o conhecimento. Morin explicita que a tomada de consciência é mais do que o conhecimento: “Trata-se de um ato reflexivo que mobiliza a consciência de si e engaja o Sujeito numa reorganização crítica do seu conhecimento ou mesmo na interrogação dos seus pontos de vista fundamentais.” (MORIN, 2002c, p. 212).

Quando, portanto, uma Organização agregar a seus processos comunicacionais a noção de conhecimento, estará abrindo espaço, para que se reconfigurem relações de Poder. De outro lado, à medida que ela privilegie, de forma exclusiva ou majoritária, a noção de informação, estará cristalizando a arquitetura de Poder instituída e dificultando a oxigenação de seus valores culturais.

Pensando a Organização como um sistema aberto, temos que:

Todo ser aberto age e retroage em seu ambiente. Toda atividade produtora tem efeitos múltiplos, diversos, complexos sobre o ambiente. A praxis transforma: as exportações não são a restituição das importações; o devolvido não é o retirado. O exterior se transforma sob efeito das ações, das reações, dos produtos e dos subprodutos. (MORIN, 2002a, p. 253).

Num primeiro momento, parece explicar-se o apego à implantação de sistemas reducionistas e apenas informacionais nos processos de Comunicação Organizacional, que garantiriam o *status quo* das relações de Poder. A relação custo *versus* benefício, porém, pode implicar processos de entropia<sup>50</sup>, à medida que cristalizar a arquitetura organizacional; nesse aspecto, pode ser sinônimo de percorrer um terreno com o mapa anterior a um abalo sísmico.

### 3.4 CULTURA, TERRA QUE DÁ FORMA AO SOLO

Podemos chamar Cultura a maneira pela qual um grupo comunitário supre suas necessidades materiais e psicossociais. Ela aparece como o modo como essa

---

<sup>50</sup> *Entropia* é a tendência natural na direção da desorganização/paralisação/morte, em função da força do ambiente, ou mesmo da acomodação, por falta de energia. Para combater a entropia, os elementos ou o sistema precisam desenvolver entropia negativa, ou *neguentropia*, que são, então, mecanismos de sobrevivência/continuidade. (MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo Porto Alegre: Sulina, 2005b).

comunidade desenha seu perfil a partir da necessidade e do desejo de adaptação ao/do meio ambiente; imprime sentido às atividades de grupos organizados/coesos, reunidos em determinado espaço/tempo e sendo transmitida de geração a geração.

Em *O futuro de uma ilusão*, Freud (1974b, p. 16) escreve que

Aquilo em que a vida humana se elevou acima de sua condição animal e difere da vida dos animais – e desprezo ter que distinguir entre cultura e civilização –, apresenta, como sabemos, dois aspectos ao observador. Por um lado, inclui todo o conhecimento e capacidade que o homem adquiriu com o fim de controlar as forças da natureza e extrair a riqueza desta para a satisfação das necessidades humanas; por outro, inclui todos os regulamentos necessários para ajustar as relações dos homens uns com os outros e, especialmente, a distribuição da riqueza disponível.

É importante, também, lembrar que para Freud (*idem*) os homens são naturalmente agressivos, vendo no próximo um ajudante potencial; um objeto sexual; alguém que o tenta (no sentido de convocar) a satisfazer sobre ele sua agressividade; explorar a capacidade de trabalho sem compensar; humilhar, fazer sofrer, torturar e matar. Daí que “a civilização tem de utilizar esforços supremos a fim de estabelecer limites para os instintos agressivos do homem e manter suas manifestações sob controle por formações psíquicas reativas”. (FREUD, *idem*, p. 133-134).

Assim, podemos compreender que os componentes luta e competição acompanham as atividades instintuais do Sujeito, numa instância anterior mesmo à sua organização/divisão em classes. Freud (*ibidem*) lembra que “a oposição não é necessariamente inimizade; simplesmente, ela é mal-empregada e tornada *ocasião* para a inimizade” (grifo do autor). Está posta, portanto, uma questão fundante para análise das relações capital *versus* trabalho e das relações de poder.

De acordo com Morin (2002d, p. 19), “cultura e sociedade estão em relação geradora mútua; nessa relação, não podemos esquecer as interações entre

indivíduos, eles próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a cultura”.

Desvelar o valor simbólico da produção de uma Cultura determinada será o caminho para a compreensão dessa Cultura. O autor diz ainda que

A cultura é constituída pelo conjunto dos saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos,<sup>51</sup> que se transmite de geração em geração, se reproduz em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social. Não há sociedade humana, arcaica ou moderna, desprovida de cultura, mas cada cultura é singular. Assim, sempre existe a cultura nas culturas, **mas a cultura existe apenas por meio das culturas**. Mas existe em cada cultura um capital específico de crenças, idéias, valores, mitos e, particularmente, aqueles que unem uma comunidade singular a seus ancestrais, suas tradições, seus mortos. (MORIN, 2001a, p. 56-57, grifo do autor).

Ainda segundo o autor, uma Cultura oferece “pontos de apoio imaginários à vida prática, pontos de apoio práticos à vida imaginária.” (idem, 2007, p. 15).

Morin (2003c, p. 45) entende que “a cultura humanística e a cultura científica separadas são duas subculturas. [...] A cultura é a junção do que está separado”. Na sequência, escreve:

E ousou afirmar que milito desta forma pela cultura, isto é, pela comunicação entre o que está fragmentado e disperso em pedaços de quebra-cabeça, fechado em compartimentos herméticos, que trabalho por uma articulação reintegradora do que está desintegrado. Em outras palavras, a cultura é a policultura. ( ibidem).

Ao olhar para esse “capital específico”, sendo passado de geração a geração, não podemos esquecer que ele está fixado num espaço e tempo

---

<sup>51</sup> “Mitos são narrativas recebidas como verdadeiras que comportam infinitas metamorfoses (como a passagem de um estado humano a um estado animal, vegetal ou mineral e vice-versa), assim como a presença e poder dos ‘duplos’, espíritos, deuses. Enquanto a lógica comanda o universo racional, a analogia comanda o universo mitológico. A formidável onipresença do mito nas sociedades arcaicas levou os antropólogos simplistas, do começo do século, a acreditar que os ‘primitivos’ viviam num mundo puramente mitológico, quando, na verdade, as estratégias de caça e a aquisição de acontecimentos demonstram a inteligência e as práticas racionais deles.” (MORIN, Edgar. **O método 5. A humanidade da humanidade. A identidade humana.** Porto Alegre; Sulina, 2002b p. 42).



determinados, contextos que acabam por imprimir significações particulares a fatos/fenômenos/acontecimentos. Esse processo de atribuição de significação atua como uma “teia”, tramada dialógico-recursivamente, estabelecida entre Sujeito/Sujeito, Sujeito/grupo(s) e entre grupo(s)/grupo(s), o que remete a uma (multi)Cultura dinâmica, orgânica e hologramática<sup>52</sup>. A Cultura é, assim, inacabada e (re)tecida.

Se, de um lado, a imposição de uma Cultura unilateral pode levar à paralisação (entropia), de outro a ausência de parâmetros pode levar à falta de identidade, sendo os dois quadros igualmente perigosos para uma Organização.

#### Entendemos por Organização as

Coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço. Potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada [...]. As Organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo [...]. (SROUR, 1998, p. 107-108).

#### Ainda segundo o autor (ibidem), as organizações

Possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam-se para si mesmas e procuram perenizar-se fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender propósitos que interessam à sua própria burocracia. E por Instituição entende-se [...] o conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico.

<sup>52</sup> Para Morin, “esse conjunto de regras, conhecimentos, técnicas, saberes, valores, mitos, [...] permite e assegura a alta complexidade do indivíduo e da sociedade humana, e tem necessidade de ser transmitido e ensinado a cada indivíduo em seu período de aprendizagem para poder autoperpetuar e perpetuar a alta complexidade antro-po-social”. Morin frisa, ainda, que “privado de cultura, o *homo sapiens* é um macrocéfalo incapaz de sobreviver, a não ser como primata do mais baixo nível. As estruturas cognitivas/lingüísticas inatas só podem atualizar-se e operacionalizar-se a partir da educação sociocultural e de um meio social complexificado pela cultura”. (MORIN, Edgar. **O X da questão**: o sujeito à flor da pele. São Paulo: Artmed, 2003b. p. 56, grifo do autor). “Assim, o homem só pode se realizar biologicamente pela cultura, a qual só pôde formar-se por um desenvolvimento bio-sócio-natural e só tem existência porque o homem é um ser biológico cujo cérebro é geneticamente determinado e ontogeneticamente formado. Daí a inseparabilidade do vínculo antro-po-social natureza cultura.” (MORIN, Edgar. **O Método 2**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2001b, p. 500).

Ao falar em Organizações/instituições, é importante que façamos referência à subcategoria Cultura Organizacional, não sem antes frisar que o conceito de Cultura está associado ao de movimento. E é justamente aí que localizamos uma espécie de “tendão de Aquiles” nas Organizações, que tentam paralisar, congelar, cristalizar valores, premissas e comportamentos, em nome da “Cultura Organizacional”.

Na medida em que uma organização é um cenário onde se desenvolve uma disputa permanente de poder, há uma movimentação continuada de atores, em seus diversos jogos sendo improvável portanto, a imobilidade. Cultura Organizacional seria, assim,

[...] Representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. [...] Enquanto a dimensão política traça o espaço da arena em que se articulam as relações de poder e a dimensão econômica demarca o espaço da praça em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do palco em que se articulam as relações de saber. (SROUR, 1998, p. 168).

Na medida em que falamos na articulação das relações de saber, estamos pressupondo dinâmica e, mais uma vez, jogos, disputa, assim, não conseguimos pensar na cultura senão como movimento/dinâmica.

Quando falamos em simbólico,<sup>53</sup> estamos falando, também, em representação, o que de imediato leva ao conceito de Imagem, objeto de

---

<sup>53</sup> “No Édipo, a criança sexuada se torna criança humana sexual (homem, mulher), submetendo à prova do Simbólico seus fantasmas imaginários, e cabe, se tudo ‘caminha’ bem, por se tornar o que é e se aceitar como é: rapazinho ou mocinha entre adultos, tendo seus direitos de criança nesse mundo de adultos, e possuindo, como qualquer criança, o pleno direito de vir a ser um dia ‘como papai’, ou seja, um ser humano masculino, tendo uma mulher (e não mais apenas uma mãe), ou ‘como mamãe’, ou seja, um ser humano feminino, tendo um esposo (e não somente um pai) – isto é apenas o termo da longa marcha forçada em direção à infância humana. Em qualquer caso, quer seja no momento do

preocupação das Organizações, hoje, mais do que em qualquer tempo. Dessa forma, tão importante quanto aprofundar o conceito de imagem, é procurar os lugares onde as Organizações buscam trabalhar esse conceito: nas relações públicas, no *Marketing*, na Publicidade, nas relações com a mídia e com as comunidades interna e externa. De acordo com Srour (1998, p. 175)

Nas Organizações a cultura emprega todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. [...] A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser.

Assim, ao mesmo tempo que pretende apresentar um diversificado arcabouço de determinações comportamentais que, em teoria, tenderiam à estabilidade, a Cultura Organizacional também agrega novos elementos, transformando-se continuamente. Mattelart (1991), já no início da década de 90, chamava a atenção para uma alteração no conceito de empresas e de 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. (MATTELART, 1991. p. 96).

No momento em que os processos de Comunicação da sociedade passam por uma transformação emblemática, pensamos ser de importância capital buscar

---

fascínio dual do Imaginário, quer seja no momento (Édipo) do reconhecimento vivido da inserção na ordem simbólica, toda a dialética da passagem é marcada, em sua essência última, pelo selo da ordem humana, do Simbólico, cujas leis formais, ou seja, o conceito formal, são-nos fornecidas pela Lingüística.” (ALTHUSSER, Louis. **Freud e Lacan Marx e Freud**. 2. ed. São Paulo: Graal, 2003. p. 67).

compreender como essa mudança acontece no interior das Organizações. O trabalho que, sob nossa ótica, é fundamental para a realização pessoal, torna-se causa de sofrimento psíquico (aqui podemos localizar muitos quadros de depressão), frente à permanente ameaça de desemprego (instabilidade), que sedimenta uma relação de dominação.

A crescente adoção de modelos como o da terceirização, e a desarticulação de trabalhadores como categoria buscam o enfraquecimento da instância crítica. Instaura-se, nos parece, então, uma espécie de “espiral do silêncio”, de que já falamos<sup>54</sup>. Oliveira (2006, p. 139) demonstra isso ao destacar um trecho de entrevista aplicada ao “senhor X2”, durante pesquisa que desenvolveu na Toyota:

Quando fizemos integração, foi passado que a Toyota era um paraíso. Que nós gostaríamos da empresa e iríamos querer nos aposentar lá. Porque a empresa era sólida e garantia pra gente uma perspectiva de vida. Foi passando o tempo todo, e a gente viu que não era tudo aquilo. Começamos a nos questionar.

A mesma autora (ibidem, p.137) evidencia, em nota de rodapé:

Durante entrevistas, era comum, ao se fazer uma pergunta sobre as técnicas (O just-in-time, o andon, por exemplo), as respostas virem com explicações sobre os movimentos do trabalho, sendo representados para melhor entendimento. Era comum também o medo de serem identificados, a raiva. Um dos entrevistados disse: “O meu maior sonho é ver uma manchete bem grande, estampada num grande jornal, dizendo o que a Toyota faz com seus trabalhadores.”

---

<sup>54</sup> Podemos pensar no desemprego como verdadeiro estigma social. É normal, por exemplo, lermos, em páginas policiais da imprensa diária: – Fulano de tal, desempregado, [matou, assaltou, roubou...]. O discurso ao qual os meios de comunicação se referem, também, a trabalhadores autônomos, como os camelôs, por exemplo, é igualmente estigmatizante. O trabalhador “sem carteira”, situação mais comum a cada dia, não goza do mesmo *status* de que goza o trabalhador assalariado. José Henrique Carvalho Organista faz uma discussão consistente dessa questão, em **O debate sobre a centralidade do trabalho**, São Paulo: 2006, Expressão Popular.

Teixeira (2006, p. 32) aponta, como causa da crise do modelo economicista de Organizações<sup>55</sup> na contemporaneidade, o fato de ignorar a complexidade do Sujeito, ou seja, considerá-lo apenas pelo viés econômico, “ignorando suas dimensões cívico-políticas, socioculturais e éticas” (ibidem) [e acrescentamos às do autor, as psíquicas]. “Somente a visão integral do trabalho que contempla tanto as múltiplas dimensões da pessoa quanto a manifestação/comunicação de tais dimensões [...] converte o trabalho em um âmbito de realização ”. (TEIJEIRA, 2006, p. 32).

E para Antunes (1999, p. 229)

O padrão de acumulação capitalista estruturado sob o binômio taylorista/fordista vem sendo crescentemente alterado, mesclado e até mesmo substituído pelas formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas das quais a chamada acumulação flexível e o modelo japonês, ou “toyotismo”, são exemplos.

Referindo-se ao sistema industrial japonês, o autor completa:

Seu desenho organizacional, seu avanço tecnológico, sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação de trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento, o controle sindical, eram vistos pelos capitalistas do Ocidente como uma via possível de superação da crise de acumulação. (idem, p. 53).

Em significativo número de Organizações, encontramos uma visão no mínimo parcial do que seja Cultura Organizacional – mecanismo adotado no sentido de perpetuar valores e que, na maioria dos casos, não chega ao piso de fábrica, circulando apenas nos níveis de diretoria, gerência e, já bastante enfraquecido e distorcido, no nível de supervisão. As Organizações aprecem não se darem conta de

---

<sup>55</sup> A uma Organização voltada para o lucro econômico e de curto prazo (economicista), o autor contrapõe uma Organização mais ecológica.

que o trabalhador é atravessado por um sem-número de mediações, espécie de antídoto à dissolução de sua capacidade reativa.

Como afirma Baldissera (2009, p. 8)

Em processos comunicacionais, os sujeitos permanentemente disputam e constroem sentidos, interpretam e expressam concepções e experiências de mundo. Dialógica e recursivamente, no constante interagir entre sujeitos tensionados em processos de comunicação, os sentidos – significados em potencial – são construídos e disputados. Desses/nesses processos, parte dos sentidos possíveis são selecionados e inclinam-se a ter certa estabilidade assumindo a forma de teia/rede de significados, materializados em valores, crenças, padrões e rituais, dentre outras.

E, à medida que o novo tenda a revolucionar, alterando a representação de realidade, desafia/abala os pilares que sustentam a arquitetura definida/estabelecida. Temos que, diferentemente da teoria, a associação entre Cultura Organizacional e treinamento, fundado em controles e processos (rigidamente) burocráticos é, ainda, o *modus operandi* da manutenção/difusão da Cultura Organizacional, em representativo número de Organizações.

Freitas (1991, p. XVIII) afirma que, as Organizações, [numa visão simplista], a categorizam como “poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”.

É preciso considerar, como evidencia Baldissera (2009, p. 1) que

Não apenas a cultura organizacional é resultado da cultura do meio sociocultural de onde procedem as lideranças organizacionais e/ou onde a organização está inserida, mas que a própria cultura do meio passa a ser perturbada, em diferentes intensidades, pela cultura organizacional, especialmente à medida que essa organização assume visibilidade e legitimidade de modo a ser reconhecida como referência.

O sujeito constrói a cultura que, recursivamente, o constrói; produz e é produto de seu pensamento, de suas construções, mesmo que nem sempre tenha consciência de si e/ou do mundo. Ao interagirem, os sujeitos criam organizações com sentidos específicos, com qualidades particulares (linguagem, cultura). “E essas mesmas qualidades retroatuam sobre os indivíduos, dando-lhes linguagem, cultura etc. Assim, os indivíduos produzem a sociedade, que os produz. A cultura do grupo, em algum nível e de alguma forma, inocula-se nos sujeitos maculando-os.

De acordo com Morin, o “imprinting cultural inscreve-se cerebralmente desde a mais tenra infância pela estabilização seletiva das sinapses, inscrições iniciais que marcarão irreversivelmente o espírito individual no seu modo de conhecer e agir” (2002d, p. 30).

O *imprinting* cultural realiza-se como força coercitiva que normaliza e normatiza o conhecer, o compreender, o conceber e o ser/atuar. Nesse sentido, pela pressão/repressão que exerce, quer impor as verdades e os modelos a serem seguidos procurando inibir dúvidas, questionamentos, outras compreensões de mundo e formas de organização; tenta eliminar o que se apresenta diverso.

No entanto, por mais que a cultura se exerça sobre os sujeitos-indivíduos como força coercitivo-formadora, não pode determiná-los. Forças em relação com o sistema cultural, os sujeitos negociam, disputam, transacionam, resistem, subvertem, criam, inauguram, experimentam, encontram maneiras para dar vazão às suas dúvidas, sensações, invenções. Então, apesar de todos os limitadores (da ordem das restrições, dos constrangimentos, das coerções e/ou das sanções, dentre outras), parece que sempre existem fissuras, lugares para o inaugural, para a

criação e inovação, para a resistência e a ruptura; há lugar para as transformações, para a mudança.

Muitas das organizações contemporâneas tendem a desprezar a experiência passada, supervalorizando os “estágios”, e sua organização interna de produção e de trabalho está focada na base fundamentada no *Just in time* – JIT (estoques zero), com estrutura produtiva absolutamente enxuta. A forma que escolhem para a inclusão nas comunidades nas quais atuam é assumir participação no encaminhamento de demandas sociais, e o relacionamento com fornecedores permite a interferência para a eliminação de possíveis gargalos capazes de alterar cronogramas de entrega. Oliveira (2006, p. 133) lembra que

Acionada por operários que devem se formar no processo mesmo da produção, no seu interior, os mentores da nova unidade esperam criar uma situação de encantamento pela fábrica, frente aos operários e à comunidade. Esse fato já se faz presente no discurso de executivos – únicos que reconhecidamente tiveram experiência profissional passada – que encontram no trabalho de equipe a possibilidade de um ambiente de verdadeira democracia: o operário é ouvido pelo mais graduado membro da direção, principalmente quando o assunto for referente ao encaminhamento da solução de algum problema que esteja elevando os custos de produção.

Há, portanto, um vínculo estreito entre Cultura Organizacional e Ideologia. E, ao falarmos em Ideologia, é impossível não tocarmos na questão da disputa de Poder, o que exige que olhemos, também, na direção de algumas outras noções fundantes, como controle, dominação e disciplina. Percebemos, além disso, “caráter multidimensional dos componentes do conhecimento e a complexidade dos problemas postos, é necessário estabelecer o difícil diálogo entre a reflexão subjetiva e o conhecimento objetivo”. (MORIN, 2002c, p. 29).

Morin (idem, p. 85) alerta que a relação espírito/cérebro é circular. É impossível isolar um do outro, assim como não se pode isolar ambos da Cultura.



Com efeito, sem cultura, isto é, sem linguagem, savoir-faire e saberes acumulados no patrimônio social, o espírito humano não teria atingido o mesmo desenvolvimento e o cérebro do homo sapiens teria ficado limitado às computações<sup>56</sup> de um primata do mais baixo grau.

O espírito<sup>57</sup> somente emergirá, em determinada Cultura, a partir da presença de códigos linguísticos e simbólicos que a constituem. Assim, ela é indispensável para a emergência do espírito e, também, para o desenvolvimento do cérebro, que, por sua vez, condiciona o desenvolvimento desse espírito, e sem os dois (cérebro e espírito) o desenvolvimento da Cultura e da sociedade humana estará comprometido. Culturas/sociedades humanas/espírito/cérebro estão ligados, num movimento circular de retroalimentação. “Uma cultura [...] constitui uma espécie de sistema neurovegetativo, que irriga, segundo seus entrelaçamentos, a vida real de imaginário e o imaginário de vida real.” (MORIN, 2007, v. 1, p. 81).

Enriquez (1997, p. 9). descreve a Organização como “um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário; um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos individuais e coletivos, os mais subterrâneos como os mais operantes, e projetos voluntaristas”. Ainda segundo o autor, podemos olhar para ela a partir das instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional (sentido estrito), grupal, individual e pulsional.

Para ele, a cultura organizacional se traduz em

Uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores. Esse sistema pode ser representado de maneira articulada (nesse caso

---

<sup>56</sup> Em **O Método 3**: o conhecimento do conhecimento, Morin desenvolve os conceitos de informação/computação/problema.

<sup>57</sup> “Espírito aqui é a esfera das atividades cerebrais em que os processos computantes tomam forma cogitante, ou seja, de pensamento, linguagem, sentido, valor, sendo atualizados ou virtualizados fenômenos de consciência. O espírito não é uma substância pensante, mas uma atividade pensante que produz uma esfera ‘espiritual’ objetiva.” (MORIN, Edgar. **O Método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2002a, p. 92).

sistema cultural e sistema coincidiriam). Com mais freqüência, trata-se de uma série de representações historicamente constituídas, e mais facilmente admitidas e interiorizadas porque permanecem no vago.

A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira, desta vez, aqui, atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem facilitar a edificação de uma obra coletiva.

Ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes fatores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto. Todo modelo de socialização tem por objetivo selecionar os “bons” comportamentos e as “boas” atitudes e ele desempenha pois um papel no recrutamento ou na exclusão dos membros da organização. (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Assim, sob diversos prismas, a Cultura Organizacional é o veículo pelo qual se busca homogeneizar comportamentos e formas de pensamento, diluindo a instância crítica dos Sujeitos Organizacionais, que subordinam/balizam seus valores e desejos pessoais aos/pelos da Organização. O sentimento de pertença se desloca de espaços como a família biológica para a família-organização, que passa a ser idealizada, vista como única possibilidade de espaço profissional, capaz de realizar o sujeito também como pessoa. Aqui, realização profissional é sinônimo de autoestima; identidade profissional é o mesmo que identidade pessoal; fracasso profissional quer dizer fracasso como ser humano; a parte toma o lugar do todo e fala por ele.

O desejo de cooperação/cooptação aparece como fio condutor do comportamento, mesmo quando a forma como a Organização se relaciona com o empregado aparenta ambivalência. Se tomarmos, a título de exemplo, um trabalhador da produção e um executivo, veremos dois *modus operandi* distintos. A instância crítica do primeiro será enfraquecida, estabelecendo-se uma relação unilateral e imobilizadora, que abala sua autoestima e o poder de confiança/decisão. Dele espera-se que reproduza um modelo acabado.

O segundo será estimulado a criar/pensar/gerar. Decisões, autonomia, inovação são as contribuições que a Organização espera (exige) dele, em troca do estímulo que oferece ao seu narcisismo. Assim, estão ambos, de maneira oposta, presos à Cultura daquela Organização, cujos valores acabam por sofrer uma espécie de reificação.

O especular assume papel central, apagando a descoberta realizada no estágio do espelho, entre os 6 e os 18 meses de idade, quando a criança percebe que a imagem não é ela. Cada vez mais, o Sujeito não é senão imagem.

Entendemos que a Cultura Organizacional precisa ter ampliados seus horizontes, contemplando, também, valores da sociedade que a acolhe. Teijeira (2006, p. 23) argumenta:

Se as empresas desejam assumir a responsabilidade de criar cultura, isto é, sentido, do modo mais eficaz e mais compatível com a especificidade da área: comunicar o que as empresas fazem é criar cultura, porque uma cultura não se cria, verdadeira e intencionalmente se não se comunica (grifo do autor).

Comunicar, significa, portanto, desvelar o sentido do trabalho, e um trabalho com sentido permitirá, segundo Teijeira, aperfeiçoar e reaperfeiçoar a Cultura. Trata-se de um novo modelo de organização: criadora de Cultura e sentido por meio da Comunicação Complexa, ou seja, emaranhada no tecido do social. Essa não, é, porém, uma perspectiva facilmente contemplada pelas Organizações.

### 3.5 O SUJEITO QUE MOLDA É MOLDADO

O Sujeito da Psicanálise está distante daquele da ciência: cartesiano, cujo pensamento e ser são correlatos. As ciências não consideram o Sujeito dividido, aquele que, segundo Freud (2006, v. XIX), é onde não pensa e pensa onde não é. Já em 1893, Freud (ibidem) afirmava que o Sujeito consciente está separado de uma parte de suas representações. O Inconsciente é um lugar independente do campo da consciência pela intervenção do recalque.

O Sujeito do Inconsciente manifesta-se, de início, *descontextualizado*. Figura como uma pulsação ocasional, que se esmaece ou apaga, expressa por meio do significante. Esse Sujeito do desejo não é o indivíduo biológico ou o Sujeito da compreensão. Ele não é, também, o **eu** freudiano (oposto ao *isso* e ao supereu e espécie de tampão entre os conflitos e as clivagens do aparelho psíquico) (CHEMAMA; VANDERMERSCH, 2007).

Assim, ele não tem controle absoluto sobre suas motivações, tampouco é o dono delas. Antes, o inverso é o que ocorre. Freud (1974a) explica que o inconsciente não repousa deixando que o pré-consciente<sup>58</sup> efetue o trabalho da mente. Ele não é um “resíduo do processo de desenvolvimento”. (1974a, p. 218). O inconsciente continua vivo e em desenvolvimento, relacionando-se com o pré-consciente, inclusive em termos de cooperação.

Ao ventilarmos o assunto da repressão fomos obrigados a situar a censura, que é decisiva para o processo de conscientização, entre os sistemas Ics. e Pcs.. Agora, passa a ser provável que haja uma censura entre os sistemas C. e Ics. Não obstante, faremos bem em não considerarmos essa complicação como uma dificuldade, mas em presumirmos que, a cada transição de um sistema para o que se encontra imediatamente acima dele (isto é, a cada passo no sentido de uma etapa mais elevada da organização psíquica), corresponde uma nova censura. Isso, pode-se observar, elimina a suposição de uma armazenagem contínua de novos registros [...]. (FREUD, 1974a, p. 200).

---

<sup>58</sup> Encontramos descrição completa sobre o que é como funciona o pré-consciente no volume XXIII da Edição Standard Brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, página 174.

O dito – palavras faladas sem intenção, escapadas, murmuradas ou truncadas – mostra o retorno dos dizeres recalcados, o furo no Discurso. Para Freud, o início de tudo será no que ele chamou o *isso*<sup>59</sup> (*das Ding*), sede das pulsões<sup>60</sup>. É a partir daí que se instala a divisão do aparelho psíquico. E Lacan<sup>61</sup> (1985, p. 68-69) vai dizer que

O sujeito não é outra coisa – quer ele tenha ou não consciência de que significante ele é efeito – senão o que desliza de uma cadeia de significantes. Este efeito, o sujeito, é o efeito intermediário entre o que caracteriza um significante e outro significante, isto é, ser cada um, ser cada qual, um elemento. Não conhecemos outro suporte pelo qual se introduza no mundo o Um, se não for o significante enquanto tal, quer dizer, enquanto aquilo que aprendemos a separar de seus efeitos de significado.

Para Lacan, (FINK, 1998), o Sujeito será o do Inconsciente estruturado como linguagem; ela é sua condição. O Sujeito é representado por um significante<sup>62</sup>

<sup>59</sup> O *isso* (*id*) é o lugar onde estão os recalcados, lugar da energia pulsional. Não se consegue acesso completo a essa instância. O *id* não é o inconsciente, que, por sua vez, é formado pela integralidade do *id*, de algumas partes do ego e do superego. A leitura do volume XXIII da Edição Standard Brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, páginas 153-164 esclarece os três conceitos. É importante destacar que *O isso, das Ding e a Coisa*, são usados como sinônimos.

<sup>60</sup> Pulsão é, segundo Freud, “uma força constante, de origem somática, que representa para o psíquico ‘como que uma excitação’”. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007. p. 322). Ele fala em pulsão de vida (Eros) e pulsão de morte [Tânatos]. A pulsão de vida configura criatividade, transformação, amizade, amor, ternura, solidariedade, companheirismo e toda espécie de sentimentos que perpetuam a existência e as instituições. Ela configura o surgimento de unidades sempre maiores, de ligação, enquanto a pulsão de morte configura estagnação, entropia, desorganização, a morte para a qual tende, naturalmente, todo organismo vivo: o retorno a um estado zero, de inatividade.

<sup>61</sup> “O sujeito de que se trata nada tem a ver com o que é chamado de subjetivo no sentido vago, no sentido do que mistura tudo, nem tampouco com o individual. O sujeito é o que defino no sentido estrito de efeito de significante. Eis o que é um sujeito, antes de poder ser situado, por exemplo, nesta ou naquela das pessoas que se acham aqui no estado individual [presentes ao seminário que Lacan está ministrando], antes mesmo de sua existência de viventes.” (LACAN, Jacques. **Meu ensino**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005, p. 89-90).

<sup>62</sup> “O significante é um elemento do discurso, referível tanto a nível consciente como inconsciente, que representa e determina o sujeito.” (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007, p. 197). “Para que algo seja significante, deve se repetir. E mais, o significante não reconhece a propriedade privada, não é próprio de ninguém; cruza, circula, atravessa gerações, trespassa o individual, o grupal e o social; não é pertencente a algum membro da família; em todo caso, é o problema que interpela cada um.” (RUDOLFO, Ricardo. **O brincar e o significante**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990, p. 21).

para um outro significante. Ele representa e determina o significante; é o que liga os significantes uns aos outros. Há sempre um outro sentido, encoberto, por trás do Discurso aparente, e o ato falho, o lapso, é seu modo de registro na linguagem. Talvez seja oportuno um parênteses, para lembrar o quanto o humor, o riso, a alegria, são malvistas, de forma geral, nas organizações, onde imperam a seriedade e a disciplina, o que podemos associar ao medo da perda de poder, à desestabilização.

“O Inconsciente é uma cadeia de significantes – [palavras, fonemas e letras] – que se desdobra conforme regras sobre as quais o eu não tem controle.” (FINK, 1998, p. 28). Está repleto de desejos e expectativas de outras pessoas – fala, conversas, objetivos, aspirações e fantasias de outras pessoas (à medida que estes são expressos em palavras).

Antes mesmo de nascer, a criança (Sujeito) está destinada a um lugar. Uma ordem significante, anterior a ela, estabelece um sistema de relações, e ela não é senão efeito desse sistema estabelecido pelo Outro. Temos então, por exemplo: – Ele se parece com o pai, mas tem o temperamento da mãe; ou ele quando crescer será alguém importante... Para Lacan, o Sujeito advirá do próprio ato da articulação significante, isto é, na sua enunciação<sup>63</sup>. Um significante é aquilo que faz ato, quer dizer, provoca efeito de Sujeito.

---

<sup>63</sup> Lacan explica que há um sujeito que é o sujeito do enunciado. “É fácil reparar nisso. *Eu [Je]* quer dizer aquele que está falando agora no momento em que digo *eu*. Mas o sujeito nem sempre é o sujeito do enunciado, pois nem todos os enunciados contêm *eu*. Mesmo quando não existe *eu*, mesmo quando vocês dizem ‘está chovendo’, há um sujeito da enunciação, há um sujeito mesmo que não seja perceptível na frase. [...] O sujeito [...] não na medida em que faz o discurso, mas em que é feito por ele, e inclusive feito como um rato – é o sujeito da enunciação.” (LACAN, 2006, p. 45).

É preciso esclarecer a noção de inconsciente: algo que é sabido sem que o conheçamos. Não é algo que aprendamos participando consciente e ativamente, mas algo que nos é inscrito

Lacan (2007, p. 63) evidencia que

O sujeito falante, enquanto falante, ultrapassa e extrapola em muito o sujeito consciente. Porque o sujeito fala, ainda que não saiba absolutamente nada sobre isso, com ele todo, com sua pele, com sua carne, com seu modo de tropeçar, de cometer um lapso de língua, com sua forma de se comportar na vida para que tudo sempre acabe mal. Esse é o sentido, o único sentido que pode ter o que Freud chama de “pensamento inconsciente”.

Assim, na Psicanálise, como afirma Lacan (2006, p. 15), “o inconsciente é um inconsciente que pensa vigorosamente”.

O sentido, na Psicanálise, se dá a partir da substituição de um significante por outro na cadeia de significantes. *A interpretação dos sonhos*, de Freud, escreve sobre a condensação e o deslocamento como características basais dos processos de pensamento inconsciente. “*A instância da letra no inconsciente ou A razão desde Freud*” (*Écrits*), de Lacan, relaciona condensação/metáfora e deslocamento/metonímia.

Dor lembra (1989, p. 154) que,

Se a articulação da linguagem é suscetível de criar sentido, ela só o consegue tomando por base processos metafóricos e metonímicos, mecanismos de eleição das produções inconscientes. Na substituição de um significante por outro estabelece-se uma nova relação entre um e outro significante, e a metáfora vai funcionar, segundo Lacan, como força criadora, na produção de sentido. É pela via da metáfora, ou seja, pelo jogo da substituição de um significante por outro, de um certo lugar, que se cria não somente a possibilidade de desenvolvimento do significante, mas a possibilidade de surgimento de sentidos sempre novos.

A produção de uma significação somente acontece pelo efeito retroativo dos significantes sobre seus antecedentes na cadeia significante. O que se ouve é o

significante, não o significado. (LACAN, 1985). Assim, precisamos buscar uma noção do que sejam, na linguagem psicanalítica de Freud e Lacan (nem sempre idênticas), o Real, o Simbólico e o Imaginário.

O Real será “aquilo que, para um Sujeito, é expulso da realidade pela intervenção do Simbólico.” (CHEMAMA; VANDERMERSCH 1995, p. 181). O Simbólico é a “função complexa e latente que envolve toda a atividade humana, comportando uma parte consciente e outra inconsciente, ligadas à função da linguagem de modo mais específico, à do significante.” (CHEMAMA; VANDERMERSCH 1995, p. 199). E Imaginário é a “categoria do conjunto terminológico elaborado por Lacan, [...] constituindo o registro do engodo e da identificação.” (CHEMAMA; VANDERMERSCH, 1995, p. 104).

Fink (1988, p. 44) esclarece que o Simbólico é o recorte e a “recostura” desse tecido, ou seja, sua “divisão em zonas separadas, características distintas e estruturas constantes. Ele neutraliza o Real, criando uma “realidade” passível de ser nomeada, algo que pode ser pensado e verbalizado. Assim, o que existe passa pela linguagem, e tudo aquilo que estiver fora dela não tem existência.

Se pensarmos que a linguagem de Culturas, subculturas e grupos difere e traz particularidades, podemos concluir que cada grupo/pessoa tem uma realidade específica, particular. O Real é aquilo que não foi simbolizado, *ex-síste*, ou seja, está separado de nossa realidade. E nem todo o Real será simbolizado: uma parte dele (fragmentos/eventos traumáticos) foge à simbolização, e somente será capturada por meio da criação sucessiva de relações com significantes.

O Imaginário está relacionado ao engodo. “Na relação intersubjetiva é sempre introduzida alguma coisa fictícia, que é a projeção imaginária de um sobre a



tela simples em que o outro se transforma.” (CHEMAMA; VANDERMERSCH, 1995, p. 106). As relações imaginárias permanecem importantes por toda a vida do Sujeito.

Enriquez (1997, p. 34) nos diz que

A organização não pode viver sem agregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida.

Quanto mais seu conteúdo captar ou conquistar o afeto das pessoas, mais força ele terá. Isso significa dizer que ele potencializa o vínculo social. É exemplo muito claro disso o presidente de uma das organizações estudadas por nós para este trabalho. Referindo-se a ele, E (Organização B) declara:

O seu [nome do fundador] tem um carisma que é só dele. Então, eu, quando ele fala, chego a me emocionar, porque ele fala do jeito dele; ele não se preocupa se está falando certo ou errado, independente de quem ele estiver falando, se for o Presidente da República ou se for um peão lá da empresa. Então, ele trata todo mundo com carinho e respeito e ele consegue envolver todo mundo.

Segundo Enriquez (1997, p. 42) somente o abandono amoroso ilimitado, característica da relação hipnótica, instaura o social. “Se esse abandono pode ocorrer é porque o mito permite *e*levar o comum dos mortais à altura dos *seres* de que ele fala.”. O mito é o “fio” que costura/atualiza, um sistema conceitual, o qual possibilita a determinado grupo pensar com uma mesma coerência a natureza e a sociedade. Mas, alerta o autor, cegar-se a ele traz o risco da entropia. Assim, é importante que “o mito seja escutado com um ouvido: *o mito pode então se manter* (grifo do original), *mas a sociedade evoluir*”. (idem, 1997, p. 44).

Se refletirmos em termos de sociedades arcaicas e sociedades históricas, podemos ver a ideologia como sucessora do mito. Como diz Enriquez (1997, p. 59), “a ideologia tende a encerrar os fatos numa representação única que dá conta do real totalmente e exprime a verdade daquilo que ela revela”. O autor esclarece, ainda, que “o papel da ideologia é constituir a realidade, organizar seu espetáculo e lhe permitir a leitura. Ela coloca assim o indivíduo na certeza e não na busca da verdade” (ENRIQUEZ, 1997, p. 59, p. 67), o que permite pensar no processo de alienação como uma espécie de defesa do Sujeito contra seus conflitos psíquicos/faltas.

No que diz respeito ao imaginário, o autor enfatiza que “a organização vai produzir um sistema sem o qual os sistemas simbólico e cultural teriam dificuldade em se estabelecerem”. (idem, p. 35).

A fantasia é uma formação psíquica cujo papel é distrair/enganar o ímpeto da pulsão, e impedir que ela atinja o gozo intolerável que representaria a descarga total de energia pulsional. Percebemos, assim, que as Organizações constituem sistemas culturais, simbólicos e imaginários.

Morin (2007, p. 80) salienta que

O imaginário começa na imagem-reflexo que o homem dota de Poder fantasma – a magia do sócia – e se dilata até os sonhos mais loucos, desdobrando ao infinito galáxias mentais. Dá fisionomia não apenas a desejos, aspirações, necessidades, mas também a angústias e temores. Liberta não apenas sonhos de realização e felicidade, mas também monstros interiores, que violam tabus e leis, trazem a destruição/loucura/horror. Delineia o possível e o realizável e cria mundos impossíveis e fantásticos.

Cada vez mais, as Organizações buscam fazer com que os Sujeitos apaguem a identificação com a nação/Estado e se identifiquem com elas. Na medida em que grande número delas são multi(trans)nacionais, enfraquece-se a

ideia de nacionalidade/cidadania, dirimindo a instância crítica da sociedade; enquanto um “discurso de efeito” dissemina a (falsa) ideia de que quem detém o Poder é o mercado.

Como nos interessa refletir sobre a relação entre Sujeito e Organização, pensamos o trabalhador organizacional pela via da Psicanálise,<sup>64</sup> de Freud, para quem “o desejo nasce de um reinvestimento psíquico de um traço mnésico de satisfação, ligado à identificação de uma excitação pulsional<sup>65</sup>”. (FREUD, 1986, p. 481). Em Chemama; Vandermersch, (1995, p. 151) encontramos que

Esse reinvestimento da imagem em questão é um processo dinâmico, na medida em que pode antecipar a satisfação de modo alucinatório. Esse dinamismo, que tem por modelo a primeira experiência de satisfação, vai orientar o Sujeito na busca de um objeto que lhe proporcione a repetição dessa experiência. A segunda experiência de satisfação, que impõe a necessidade da demanda, põe a criança em contato com a ordem da perda. Ela percebe que alguma coisa se perdeu entre receber imediatamente e receber mediante a demanda. A Coisa (das Ding) que a fez gozar passa a inacessível. No caso da identificação, o objeto se perdeu ou renunciou-se a ele [...]. A identificação reduz o objeto a um traço único, o que é feito ao preço de uma perda.

Essa Coisa se distancia na proporção em que aumenta a demanda. O desejo vai estruturar-se como desejo de um objeto impossível de alcançar/significar. Ele renasce sustentado pela falta deixada pela Coisa. Essa falta constitui-se tanto como causa do desejo quanto como objeto dele. Esse vazio marca um lugar a ser ocupado por qualquer objeto sempre substitutivo do objeto “eternamente faltante” ou

<sup>64</sup> O advento do Sujeito resulta numa intrincação irreversível do desejo, da linguagem e do inconsciente, cuja estrutura organiza-se em torno da ordem significante. (DOR, Joel. **Introdução à leitura de Lacan**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. p. 137).

<sup>65</sup> A pulsão é o elemento cuja economia é a energia, a impulsão do indivíduo. Trata-se de uma força, de fonte orgânica, com o objetivo de aliviar a tensão gerada por uma excitação somática. Mas, quando sua satisfação gera ameaça, ela é afastada. Segundo Freud, em *Três ensaios sobre a sexualidade*, a pulsão se situa “na fronteira entre o psiquismo e o físico”. (1970, p. 171). Ele mostra o conceito como um estado que é inerente à vida orgânica e que a impulsiona a retomar um estado anterior: o objetivo da vida é a morte, um retorno ao inorgânico. (PACHECO, Olandina M. C. de Assis. **Ensaio sobre a construção da diferença: sujeito e singularidade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1996).

*objeto a*<sup>66</sup>. A criança pressente que o desejo do Outro se processa da mesma forma que o seu; pela falta, portanto, pode, ela mesma, constituir-se em objeto potencial do desejo do Outro.

Pela ótica da Psicanálise, podemos pensar no Sujeito Organizacional como o Sujeito do desejo, enquanto a Organização pode ser pensada como a metáfora paterna<sup>67</sup>. Todo o Sujeito precisa do/deseja o reconhecimento de seu desejo, ou seja, fazer-se escutar/reconhecer, mesmo que à custa do sintoma, ou de uma máscara/disfarce. Esse desejo, por outro lado, não é senão o desejo do desejo do Outro, cujo “destino” é permanecer excêntrico a toda solução de satisfação. O desejo não é plenamente articulável. Ele é obrigado a se fazer demanda por meio da fala.

Assim, falar, sob certo aspecto, é demandar, e demandar é desejar. Se pensarmos no jogo/relação de Poder, instituído nas Organizações, parece fácil percebermos a frustração do Sujeito, na medida em que nem sua demanda é ouvida, nem seu desejo é reconhecido. Temos, então, a presença do sintoma,<sup>68</sup> muitas vezes mascarado como doença laboral, estresse e/ou acidente de trabalho.

---

<sup>66</sup> O *objeto a* não é um objeto do mundo. Não representável como tal, só pode ser identificado sob a forma de “fragmentos” parciais do corpo, redutíveis a quatro: o objeto da sucção (seio), o objeto da excreção (fezes), a voz e o olhar. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 1995. p. 152).

<sup>67</sup> Lacan mostra uma relação entre o desejo e a lei simbólica. “Se o neurótico, enquanto homem, mantém sua insatisfação, é porque, criança, não conseguiu articular seu desejo com a lei simbólica, que autorizaria uma certa realização. A questão é saber qual é esta lei simbólica, e que impasses poderão decorrer disso, para o desejo de um sujeito.” (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 1995. p. 43).

<sup>68</sup> A construção de um sintoma é o substituto de alguma outra coisa que não aconteceu. Determinados processos mentais normalmente deveriam ter evoluído até um ponto em que a consciência recebesse informação deles. Isso, porém, não se realizou e, em seu lugar – a partir dos processos interrompidos, que de alguma forma foram perturbados e obrigados a permanecer inconscientes – o sintoma emergiu. (FREUD, Sigmund. **Conferências introdutórias sobre psicanálise** (Parte III). Rio de Janeiro: Imago, 1976. p. 346. v. XVI).

Ou podemos ter aquele chefe que, na perspectiva de se fazer desejar pela Organização, exige produção a qualquer preço.

Em teoria, nas Organizações, o papel dos processos de regulação de conflitos é o de manter em equilíbrio e assegurar a manutenção de um sistema complexo, que subentende a manifestação contínua de antagonismos e contradições, mas, também, de processos de cooperação.

Ao pensarmos nesse processo de regulação de conflito, é oportuno trazer à tona a experiência desenvolvida por Stanley Milgram (2003) e referida por Morin (2005a, p. 45),<sup>69</sup> em que dois indivíduos, instalados em dois compartimentos separados por um vidro, representam, um o papel de aluno e o outro o de professor. O aluno tem nos pulsos mecanismos de recepção de estímulos elétricos. O professor tem um disparador. A capacidade de descarga varia de 75 a 450 volts. A cada erro, a carga aumenta.

Entre 40 “professores”, 26 chegaram à descarga máxima. Milgram conclui que a consciência, que em situação normal controla suas pulsões agressivas, é suspensa quando ele entra numa estrutura hierárquica. Em uma segunda experiência, na qual os Sujeitos que ficaram livres para escolher a carga a aplicar, um único chegou aos 450 volts, e um chegou aos 375. Os demais mantiveram nível inferior de descarga. O que pretendemos é estabelecer uma relação entre os processos de regulação adotados sistematicamente em Organizações e a

---

<sup>69</sup> MORIN, Edgar. **O Método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005a. p. 45. O autor remete a MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité*. Paris: Les Belles Lettres, 2003. BAUMAN, Zigmunt detalha as pesquisas de Milgran em BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade e holocausto**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998.

incorporação do papel de autoridade (lei) daqueles atores que aplicam esses processos, não importa em que nível hierárquico.

Podemos olhar para a relação do trabalhador com a Organização em que está inserido, sob outra variante: para ele, ela vai representar a sobrevivência, o sustento. Ele depende dela, inclusive, para ser socialmente aceito. Mas a hierarquia, a autoridade das instâncias superiores e as relações verticais que se estabelecem podem representar o interdito, e é nessa perspectiva que se estabelecerão as relações entre os trabalhadores e entre eles e a Organização. Isso aparece no seguinte depoimento:

*A comunicação lá na empresa é só de amigo para amigo, no boca a boca, mas meio com medo. Antigamente, não se podia falar nada que reprimiam: era feita reunião, era chamado lá em cima pra falar em particular. “– Por que tu falou isso, por que tu falou aquilo.” E, agora, não, os supervisores têm uma mente bem mais aberta<sup>70</sup>.*

O *lá em cima*<sup>71</sup> a que o entrevistado se refere é um casulo, instalado no centro da linha de produção, envidraçado, onde ficam os supervisores da produção, tendo visão panorâmica da fábrica, o que lembra uma construção panóptica, nos termos em que fala Foucault (1987).

Oliveira (2006, p. 156) destaca em entrevista a um trabalhador da Toyota que identifica como senhor XY:

Os supervisores e encarregados estão sempre ali olhando. O cara fica com a mão no bolso olhando de longe. Na fábrica tem sempre alguém te olhando atrás de uma caixa. Você percebe quando alguém tá olhando, comigo já aconteceu. Mas isso não é só aquela pessoa olhando você. Tem os senhores G1, G2, G3 que estão lá em cima e são os maiores. Lá em cima é

---

<sup>70</sup> Entrevista concedida à autora por ocasião da elaboração da dissertação de mestrado apresentado em 2002 no PPG em Comunicação da Unisinos: **O jornalismo empresarial e o papel da recepção**.

<sup>71</sup> A expressão *lá em cima* adquire sentido próprio e determina não apenas no imaginário do trabalhador, mas, um nível adiante, o sentido simbólico de Poder. Assim também, em declaração anterior, o trabalhador conta que a diretoria se reúne com a massa operária “no pátio”, ou seja, determina (de forma paralisante, ao nosso ver) seu “lugar”.

um lugar que dá visibilidade. De longe, eles sabem o que você está fazendo ali. Um tempo eu fiquei com mania de perseguição.

Na medida em que os Sujeitos são convocados a absorver práticas e valores culturais da Organização onde estão inseridos, e na medida em que são submetidos a uma rígida hierarquia, parecem recalcar sua visão de mundo e de realidade, o que acaba por facilitar uma relação assimétrica (de dominação), que por sua vez abre caminho para que a Organização assuma o papel de produtora de significação e de valores.

Em contrapartida, é preciso que se instale a cristalização de conceitos, relacionada à entropia e à degeneração das relações, comprometendo ou, no mínimo, dificultando o fluxo dos processos e as relações interpessoais e, por consequência, a produtividade e a qualidade, condição de sobrevivência de qualquer Organização. Enriquez (1997, p. 87) lembra que as Organizações

São o lugar privilegiado da “compulsão à repetição” (uma das formas da pulsão de morte, verossimilmente a mais operante que se exprime pela conformidade e a ritualização) e da manifestação de condutas perversas de tipo sadomasoquistas, que são as únicas a serem adequadas a um mundo criado para funcionar segundo um modelo determinado e não segundo um processo vivo. (grifo do autor).

Não existe um padrão único de percepção da realidade. Cada pessoa/grupo/Cultura adota “palavras, expressões e sentidos idiossincráticos”. (FINK, 1998, p. 45). Portanto, quando um Sujeito ou grupo é submetido ao que convencionalmente é denominado Cultura Organizacional, o simbólico que lhe é apresentado esquematicamente tenta anular/enfraquecer/distorcer o (seu) real. Mas, acreditamos, permanece latente um resto do Real de que fala Lacan.

Assim, achamos que seria produtivo para as Organizações repensarem a forma como repassam sua Cultura ao trabalhador, principalmente reconhecendo a

individualidade de cada integrante dessa população organizacional. Morin (2002a, p. 151) lembra, muito bem que

Todo conhecimento comporta aspectos individuais, subjetivos e existenciais. As idéias que possuímos nos possuem. Nosso apego às nossas idéias, ainda que não se reduza a esse único aspecto, tem caráter passional/existencial. Como qualquer paixão, a do conhecimento pode suscitar um engajamento total do ser.

O mesmo autor lembra que “o conhecimento transita pelos espíritos individuais, que dispõem de autonomia potencial, a qual pode, em certas condições, atualizar-se e tornar-se um pensamento pessoal” (MORIN, 2002d, p. 27); e nós completamos: na mesma medida, cada Sujeito pode (re)significar de modo único/diferente/pessoal uma mesma vivência/relação fenomenal. Assim, está aberta, no encontro de ideias antagônicas, a possibilidade de estímulo a questionamentos, a incertezas, a mudanças, à transformação, à dialogia.

É importante lembrar que um Discurso diz mais do que pensa/quis dizer, podendo significar algo diverso do que foi enunciado. De acordo com Dor (1989, p. 16), “essa intrincação referencial do inconsciente nas malhas do Discurso será desenvolvida até as suas mais extremas consequências, fazendo mesmo com que apareça como propriedade induzida pela estrutura do Sujeito falante.”

Uma relação ética e responsável não pode esquecer a existência de uma série de processos inconscientes, que se atualizam na relação Sujeito/Organização. À medida que o Sujeito vê a Organização como aquela que provê seu sustento, também se sente ameaçado pela possibilidade da demissão e de ser explorado pelas limitações que lhe são impostas, tanto de autonomia e criatividade quanto econômicas (baixo salário). Pode instalar-se, então, uma relação ambivalente, de



prazer e de dor, de identificação e de agressividade, de dependência e de rebeldia, que, segundo entendemos, pode levar a sentimento de culpa<sup>72</sup>.

É por essa ótica que “olhamos” para os acidentes de trabalho, e mesmo para as doenças laborais, não como um acontecimento casual, mas como um acontecimento psiquicamente predeterminado<sup>73</sup>. Lacan já anunciava que o Sujeito fala com seu corpo e, portanto, sem saber de forma exata o que está dizendo<sup>74</sup>. Assim, sempre fala mais do que sabe ou do que pensou dizer.

Freud afirmava, já em 1917, em *O sentido dos sintomas, Conferência XVII*, que a verdade do Sujeito surge pontualmente, como surpresa, falta, pensamento inconsciente pronto. Em *Uma dificuldade no caminho da Psicanálise*, ele diz:

Porém ambas as descobertas – de que a vida pulsional de nossa sexualidade não é totalmente domável e de que os processos mentais propriamente ditos são inconscientes e não totalmente confiáveis – equivalem à afirmação de que o ego não é senhor nem mesmo em sua própria casa. (FREUD, 1976b, p. 336, v. XVI).

Dessa forma, como esperar que, em uma Organização, todos façam as mesmas leituras e tenham as mesmas reações?

---

<sup>72</sup> “[...] O sentimento doloroso de culpa consiste – do ponto de vista econômico – numa tensão tão intolerável que ela acarreta, para se liberar, a ação apaziguadora de uma autopunição mórbida. Assim, podemos dizer que é próprio da culpa inconsciente despertar automaticamente a necessidade irreprimível de ser punido.” (NASIO, Juan David. **Os sete conceitos cruciais da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995. p. 136).

<sup>73</sup> “Parece plausível formular a seguinte proposição: quando uma tendência instintiva experimenta a repressão, seus elementos libidinais são transformados em sintomas e seus componentes agressivos em sentimentos de culpa.” (FREUD, 1974b, v. XXI, p. 163).

<sup>74</sup> Morin fala de “uma inacreditável pluralidade [que] constitui a unidade do Ego, cujas inibições/recalques das instâncias cerebrais permitem extraordinárias fragmentações e cruzamentos de consciência e de inconsciência, disso resultando os fenômenos mais constantes e os mais surpreendentes do espírito humano: a ignorância de si, a dissimulação e a mentira para si mesmo. (MORIN, Edgar. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2002c. p. 109).

É importante frisarmos que, na relação do trabalhador com a Organização, as diversas instâncias de Poder atuarão como superego,<sup>75</sup> em uma identificação parental (pai como lei ou interdito), mas, ao mesmo tempo, como ideal de Ego, ou seja, modelo com o qual o Sujeito procura identificar-se, explicando a alternância de momentos de amor e de 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.” (PAGÈS et al., 1993, p. 158)<sup>76</sup>.

Recorrendo a *Le Bon*<sup>77</sup>, Freud (1976a, p. 105) lembra que

---

<sup>75</sup> Segundo Freud, “o eu é a sede da consciência e também lugar de manifestações inconscientes; o eu, elaborado por Freud, em sua segunda tópica (eu, isso e supereu), é uma diferenciação do isso; é a instância do registro imaginário por excelência e, pois, das identificações e dos narcisismos. [...] O eu se apresenta como uma espécie de tampão entre os conflitos e clivagens do aparelho psíquico, ao mesmo tempo que tenta desempenhar o papel de uma espécie de para-excitação, em face das agressões do mundo exterior”. (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007, p. 134-135).

O ego descobre que lhe é inevitável renunciar à satisfação imediata, adiar a obtenção de prazer, suportar um pequeno desprazer e abandonar inteiramente determinadas fontes de prazer. Um ego educado dessa maneira tornou-se ‘racional’; não se deixa mais governar pelo princípio de prazer, mas obedece ao *princípio da realidade*, que, no fundo, também busca obter prazer, mas prazer que se assegura levando em conta a realidade, ainda que seja um prazer adiado ou diminuído. FREUD, Sigmund. **Conferências introdutórias sobre psicanálise** (Parte III). Rio de Janeiro: Imago. 1976, p. 416, v. XVI) Em o mal-estar da civilização Freud toca na relação ego/princípio do prazer/princípio da realidade (página 85), de modo facilmente compreensível ao leitor leigo. (FREUD, Sigmund. **Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974b, p. 85 v. XXI).

“O supereu é a instância de nossa personalidade psíquica cujo papel é o de julgar o eu. [...] é a instância jurídica de nosso psiquismo. Portanto, está no centro da questão moral.” (CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007. p. 362). A leitura de “Moisés e o Monoteísmo” (três ensaios) proporciona grande auxílio à compreensão do tema.

<sup>76</sup> Em entrevista com um trabalhador aposentado que continuava ativo na empresa, ouvimos que seu maior desejo (e única forma de “evoluir” na vida) teria sido estudar. “– *Mas eu nunca pude, por isso continuei sempre esse trabalhador.*” O entrevistado tinha casa própria, automóvel e uma pequena propriedade rural; possibilitara estudo a três filhos (uma mulher e dois homens), todos com formação superior e estabelecidos profissionalmente. Ele declarou, literalmente, que continuara naquela posição (paralisado na condição de operário de chão de fábrica) por falta do estudo, sem dar-se conta de toda a “competência” que inscrevera em sua trajetória. (Entrevista desenvolvida na produção da dissertação de mestrado já referida, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em 2002).

<sup>77</sup> A página 95 do volume XVIII Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, o autor menciona a obra *Psychologie des foules*, de 1855, de 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. [...] Se submete instintivamente a qualquer um que se indique a si próprio como chefe.

Sobre os Sujeito e seu comportamento grupal, Freud (1976a, p. 105) explica, ainda nas pegadas de Le Bon (*Psychologie des Foules*, 1855), que

Os grupos nunca ansiaram pela verdade. Exigem ilusões e não podem passar sem elas. [...] são quase tão intensamente influenciados pelo que é falso quanto pelo que é verdadeiro. Possuem tendência evidente de não distinguir entre as duas coisas.

Podemos lembrar a tendência de os indivíduos projetarem um ideal de ego das Organizações onde trabalham. Mas, também, podemos buscar *Totem e tabu* (FREUD, 1976b), lembrando que a horda primeva devora o pai na disputa pela mãe, tendo que conviver com um permanente sentimento de culpa.

Talvez possamos lembrar que a liderança, tradicionalmente identificada com o masculino, possa ser o pai, enquanto a Organização, que produz, gera, possa ser a mãe (útero), que dá o sustento (seio), e é, ao mesmo tempo, objeto de desejo, sendo desejo do Sujeito ocupar o lugar daquele pai (crescer na Organização).

No que diz respeito à liderança temos, em Freud (1996, p. 123), que

Na massa humana existe uma poderosa necessidade de uma autoridade que possa ser admirada, perante quem nos curvemos, por quem sejamos dirigidos e, talvez, até maltratados. Já aprendemos com a psicologia dos indivíduos qual é a origem dessa necessidade das massas. Trata-se de um anseio pelo pai que é sentido por todos, da infância em diante, do mesmo pai a quem o herói da lenda se gaba de ter derrotado.

Se pensarmos aqui na “mente grupal”, de que fala Freud (1976a), teremos que, incorporado ao grupo, o Sujeito faz apagar suas aquisições individuais e substitui seu ideal de ego pelo ideal do grupo, que se corporifica no líder. A partir disso,

Em muitos indivíduos, a separação entre o ego e o ideal do ego não se acha muito avançada e os dois ainda coincidem facilmente; o ego amiúde preservou sua primitiva autocomplacência narcisista. A seleção do líder é muitíssimo facilitada por essa circunstância. Com freqüência precisa apenas possuir as qualidades típicas dos indivíduos interessados sob uma forma pura, clara e particularmente acentuada, necessitando somente fornecer uma impressão de maior força e de mais liberdade e libido. Nesse caso, a necessidade de um chefe forte freqüentemente o encontrará a meio caminho, e o investirá de uma predominância que de outro modo talvez não pudesse reivindicar. (FREUD, 1976a, p. 164).

Também podemos olhar para a Organização como Totem, enquanto os trabalhadores podem aparecer como os “filhos” (horda primeva). Na sequência, dinheiro, sinônimo de Poder, pode figurar como *objeto a*. Assim, ainda estabelecendo uma relação com o mito freudiano *Totem e tabu*, o trabalhador sente necessidade de destruir essa Organização, ao mesmo tempo que sente necessidade de amá-la, do que decorre culpa/respeito/submissão. Ele (trabalhador/filho) a inveja (Organização/pai), porque ela detém o Poder. Mas também a crê capaz de instituir a ordem. Portanto, o Sujeito Organizacional estabelece uma relação ambivalente: deseja o seu Poder (acesso ao consumo), mas a teme (possibilidade de desemprego).

Na sociedade contemporânea, o consumo é fator de realização. Ele satisfaz a libido, gera prazer. Totem, o grande pai (Organização), é a instância que permite o acesso a esse consumo (remuneração), da mesma forma que limita o prazer do consumo (interdito), o gozo da posse do “objeto” (que figura, então, como *objeto a*).

Na medida em que a Organização (Totem) explora esse Sujeito, alienando-o daquilo que produz, cerceia-lhe a possibilidade do gozo e afasta-o da gratificação. Daí o desejo de destruí-la, ao mesmo tempo que há a vontade de identificação para assumir suas características. Dessa forma, vemos alternarem-se medo (castração), culpa e idealização.

Podemos encontrar, também aqui, algo de que, raras vezes, as Organizações falam: a inveja e o ciúmes. “A primeira se dá na relação interpessoal, a dois, enquanto a segunda aponta para uma triangulação” como esclarece Chanlat (1996, p. 73).

E com Freud (1976b, p. 390), podemos completar:

Uma criança que tenha sido posta em segundo lugar pelo nascimento de um irmão ou irmã, e que agora, pela primeira vez, é quase isolada da mãe, não perdoa a esta, com facilidade, sua perda de lugar; sentimento que, em um adulto, seriam descritos como de intenso ressentimento, surgem na criança e freqüentemente constituem a base de permanente desavença.

Em qualquer Organização, vamos encontrar processos de identificação, projeção, idealização e repressão, entre outros, seja em nível interpessoal ou intergrupar. Chanlat (1996, p. 76) lembra que “o meio altamente competitivo das organizações, onde encontramos culturas e estruturas de recompensa, tão numerosas quanto diferentes, fornece um meio altamente propício à aparição da inveja”. Eles podem ser os responsáveis, inconscientes ou não, pela instalação de processos informais de Comunicação, como o boato, os mal-entendidos e a fofoca.

Q, da organização B, afirma: “[...] *Tem uns que gostam de pregar o colega. [...] Tipo, ir lá falar pro chefe: – Ele não produziu, fulano não faz nada, isso e aquilo. [...] Tem uns que são bem maldosos.*” Assim, a possibilidade de romper com esse tipo de Comunicação será tanto maior quanto mais olharmos para ele a partir do quadro psíquico de onde surgiu.

Retornando à horda primeva, podemos associá-la à ideia de Sujeitos reunidos, ou seja, em grupos. E pensar em grupos dentro de uma Organização leva a pensar que esses grupos, nem sempre fixos, estejam assim reunidos por algum motivo: cumprimento de tarefa(s), afinidade afetiva, proteção/defesa, ataque e uma

infinidade de outros. Parece importante, também, lembrar que os comportamentos grupais instituem a possibilidade de uma certa “suspensão” do padrão comportamental individual, embora nos pareça que essa suspensão, datada, não apague uma posterior retomada de consciência.

Da mesma forma, é relevante refletir na direção de que os Sujeitos se integram a vários grupos simultaneamente e que lhes é exigido, não muito raro, que adotem comportamentos e princípios conflitantes, o que pode gerar sentimento de culpa, remorso, sofrimento e medo em alguns casos, mas, também, prazer, em outros, a considerarmos tanto o Sujeito quanto o momento.

Parece-nos coerente recorrer a Morin (2001b, p. 41) quando diz:

As associações ou as sociedades comportam, com frequência, competição e conflitos internos. As associações vegetais estabelecem uma solidariedade no racionamento da água e na regulação climática do meio, enquanto as plantas concorrem pela utilização da radiação solar, do gás carbônico e dos recursos do solo. As sociedades de vertebrados, especialmente de mamíferos, são palco de competições e de conflitos internos pelo alimento, pelas fêmeas, pela dominação. Assim, depois de ter visto que os antagonismos comportam solidariedade e que a destruição alimenta as eco-organizações, vemos que a concorrência e o antagonismo podem estar presentes na complementaridade e na solidariedade.

O autor reforça, ainda, que existe, concomitantemente,

Oposição, unidade, inseparabilidade, incerteza, oscilação, flutuação e, veremos, circuito rotativo ininterrupto de antagonismo e de complementaridade. Começamos, logo, a compreender que a eco-organização constrói-se e mantém-se não somente na e pela associação e cooperação, mas também nas e pelas lutas, devorações e predações, as quais, sem deixar de ser destruidoras, são também, sob outra face, co-geradoras de uma grande complementaridade. (ibidem).

É vislumbrando seus Sujeitos como grande grupo que a Organização busca repassar/imprimir sua “Cultura”. Ela não reconhece os atores como individualidades, e isso fica posto à medida que não agrega seus (deles) valores, padrões, conceitos, formas de agir/pensar a sua própria (dela) Cultura.

É muito comum o líder de equipe organizar seu discurso de forma a aplicar situações do cotidiano do trabalhador – como desemprego, aluguel, endividamento, custo de vida – desencadeando sensação de medo e insegurança, que leva o Sujeito a acatar as exigências da Organização.

Percebemos a tentativa de dissolução da instância crítica dos Sujeitos Organizacionais em três atos. Numa primeira instância, esses Sujeitos recebem os valores no nível ideológico: são os manuais de treinamento, as palestras e os encontros de adaptação.

Em uma segunda instância, essa Ideologia deverá marcar seu comportamento, dentro e fora da Organização. Ele passa, então, para a assimilação de valores, da Missão e dos Princípios, que serão reproduzidos no cotidiano das tarefas e, em muitos casos, implantados na própria casa (*kanban, just in time* e uma série de procedimentos).

A conduta desse Sujeito no grupo social externo à Organização deve corresponder ao que ela espera dele<sup>78</sup>. Num terceiro momento, essa Cultura Organizacional se materializa. É quando vemos o trabalhador levando para casa o jornal da Organização, que será lido pela família, ou quando vemos automóveis de trabalhadores decorados com adesivos da Organização, enquanto eles vestem abrigos esportivos, camisetas, bonés... e usam chaveiros dessa mesma Organização, a caminho da sede esportiva, dela, onde vão praticar esporte após o expediente ou mesmo recreação no fim de semana.

---

<sup>78</sup> Isso talvez justifique o fato, por exemplo, de, em páginas policiais, lermos: fulano de tal, desempregado, mas jamais lermos, fulano de tal, empregado da empresa X ou Y.

Isso nos leva a Morin (2001a, p. 53), quando diz que “o Sujeito vivo emerge do processo complexo de auto-eco-organização e, nesse processo, ser, máquina, cômputo, Sujeito constituem noções ao mesmo tempo inseparáveis e fundadoras.”

Ao comportamento da Organização, na direção de “apagar” sinais de identidade e, por via de consequência, diversidade, soma-se o que, talvez, pudéssemos chamar de comodismo, que é a tendência de o Sujeito instalar-se em determinada situação ou zona de conforto, mesmo desvantajosa e incômoda.

A partir disso pode-se inferir que, na relação que se estabelece com o grupo, pode haver, de parte da Organização (chefia), um componente de sadismo, que pode estimular/desencadear uma reação masoquista. É oportuno, também, lembrar que Freud mostrou que o Sujeito não renuncia facilmente ao sintoma, porque nele há um gozo implícito. É um resto Real que persiste. Quando nos satisfazemos de modo parcial com sintomas<sup>79</sup> e fantasias, garantimos não pisar no terreno perigoso do mais-gozar (gozo do Outro)<sup>80</sup>, que desejamos, mas que não podemos atingir.

Soa plausível, ainda, lembrar que delírios persecutórios, principalmente de subordinados em relação a suas chefias, podem ser sintomas de neuroses instaladas, e mesmo de paranoia. Podemos, também, lembrar que o inconsciente é afetado por experiências oriundas da percepção externa.

---

<sup>79</sup> “Mas se, para o eu, o sintoma significa, essencialmente, padecer com o significante, para o inconsciente, em contrapartida, significa desfrutar de uma satisfação. Sim, gozar uma satisfação, pois o sintoma é tanto dor quanto alívio, tanto sofrimento para o eu quanto alívio para o inconsciente. Mas por que alívio? Como é possível afirmar que um sintoma tranquiliza e liberta? Ora, é precisamente esse efeito libertador e apaziguador do sintoma que tomamos como uma das imagens principais do gozo [...]”. (NASIO, Juan David. **Os sete conceitos cruciais da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995. p. 25).

<sup>80</sup> O gozo do Outro é fora da linguagem, fora do simbólico. É o gozo no qual o corpo se inicia e o faz por intermédio da imagem do corpo, no estádio do espelho, a partir de um fora-de-si. Em “gozo do Outro”, o Outro designa a alteridade e essa alteridade é a do corpo próprio mas também a do parceiro a possuir. (PORGE, 2006, p. 254-255)



Normalmente, todos os caminhos desde a percepção até o lcs. (inconsciente) permanecem abertos e só os que partem do lcs. estão sujeitos ao bloqueio pela repressão”. (FREUD, 1974, p. 222). E, na entrevista R, temos disso a confirmação: “*Sempre têm as pessoas que acham que outras são beneficiadas, que a atenção não é dada a ela e é dada às outras pessoas.*”

Bion (1961)<sup>81</sup> destaca que, para haver um bom espírito de grupo, é necessário um propósito comum, um ideal, o reconhecimento do lugar desejado, tendo em vista os grupos maiores. Um resultado terapêutico bom, segundo ele, inclui a noção de identidade grupal por parte dos membros. Se pensarmos, porém, em grupo organizacional, retorna a questão identitária. Esses Sujeitos somente terão identidade enquanto Sujeitos Organizacionais, enquanto presos ao propósito comum da, e determinado pela Organização. Fora dos portões da fábrica, quem sou?<sup>82</sup>

A resposta, pode, então, suscitar sentimentos mistos: de rancor, pelo apagamento; de submissão, pela dependência e de ansiedade/angústia<sup>83</sup>. A angústia implica um aspecto simbólico – representa algo que o Sujeito tenta evitar, antes ainda que se atualize. A partir disso, fica fácil visualizar o que é, de forma banal, denominado de estresse do trabalho.

---

<sup>81</sup> Em *Psicologia de grupo e análise do ego*, Freud destaca os estudos de Le Bon, preocupado com formações grupais passageiras típicas; McDougall, que estudou em profundidade as associações estáveis, e Trotter, que se interessa pela forma mais generalizada de reunião, “em que o homem, um animal político, passa sua vida e fornece sua base psicológica”. (FREUD, 1976a, p. 151).

<sup>82</sup> É muito comum trabalhadores entrarem em depressão no Período imediatamente após a aposentadoria. Somos tentados a ver, nesse momento de vida, uma certa perda (ou pelo menos um apagamento) de identidade.

<sup>83</sup> Toda angústia é de castração – numa referência à angústia que estaria na base da estruturação subjetiva. Isto porque, através de equivalências simbólicas entre experiências traumáticas, em que é recorrente um elemento comum de perda, de separação de um objeto, a angústia é situada como final da série, que se encerraria então com o processo de recalçamento. Abrindo com a experiência do nascimento, a série seria composta pelos objetos parciais de que a criança se vê separada: seio-fezes-pênis. (PACHECO, Olandina M. C. de Assis. **Ensaio sobre a construção da diferença**: sujeito e singularidade. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1996. p. 31).

Ao falar em lugar e identidade, trazemos Augé (1994, p. 73), quando diz que

Se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá um não-lugar. A hipótese aqui defendida é a de que a supermodernidade é produtora de não-lugares, isto é, de espaços que não são em si lugares antropológicos e que, contrariamente à modernidade baudelairiana, não integram os lugares antigos: estes, repertoriados, classificados e promovidos a “lugar de memória”, ocupam aí um lugar circunscrito e específico.

O indivíduo humano somente se conhece como consciência de si por intermédio do Outro, pois um indivíduo não existe senão enquanto consciência de si, porque o outro existe como consciência oposta a ele. O desejo, então, se institui como desejo de ser desejado, como desejo de desejo, ou desejo do desejo do Outro (Lacan). E é isso que, de modo geral, é ignorado na Organização, onde o Sujeito é apenas peça de uma engrenagem, descartável e substituível a qualquer instante. Nesse sentido, temos em Rudolfo (1990, p. 160 e 161) que

Um quantum significativo da ordem do desejo, que se manifesta ou desdobra na atividade do brincar deve passar para a atividade que, em linhas gerais, chamamos de trabalhar [...]. Não há exceção possível a esta lei. Se pouco ou nada, da ordem do desejo, investe o trabalhador, o resultado não será alguém que não trabalhe (ou não necessariamente); pode muito bem ser alguém que trabalhe em excesso, mas este êxito adaptativo é um fracasso do sujeito. Ali onde cala o desejo, onde se acaba o brincar, o sujeito está perdido [...] Algo deve passar no sentido de um deslocamento libidinal ou de sublimação, passar de um campo para outro [...]. Podemos ver, como analistas, no material de adolescentes ou adultos jovens, que a par de uma demanda de análise desencadeada por conflitos sexuais, esbarramos insistentemente em demandas de análise que giram em torno de uma infelicidade, um mal-estar, na ordem do trabalhar.

Ao estudar comportamentos de grupo, Bion (1961) reúne alguns elementos que julga subjacentes à sua Cultura e que expressariam o conflito entre os desejos do Sujeito e a mentalidade do grupo. Eles vão resultar no que o autor chamaria de pressupostos básicos *de dependência, luta e fuga, e acasalamento*, e que traduzem reações defensivas frente a ansiedades psicóticas, reativadas pelo dilema do

indivíduo dentro do grupo e à regressão que esse dilema impõe. Bion chama *valência* à capacidade de o Sujeito combinar-se com os outros, segundo os pressupostos básicos.

Nos momentos/grupos em que predomina o pressuposto de dependência, ao líder serão “delegados” poderes mágicos, de onipotência; alguém (algo no caso da Organização) capaz de satisfazer necessidades e desejos de seus subalternos. Como as experiências grupais andarão em outra direção, e o grupo terá essa percepção, serão acionados mecanismos de culpa e depressão, podendo despertar, na liderança, características de personalidade narcisista num momento e paranoide em outro.

Se o grupo se orienta pelo pressuposto de luta e fuga, centra-se na convicção de que há um inimigo, e que só existem dois caminhos possíveis: atacar ou fugir. Estarão em evidência, então, sentimentos destrutivos e de ódio. Essa forma de agir é comum nas Organizações. Dependendo do interesse envolvido, os grupos se aliam e/ou desfazem essa aliança, elegem novo aliado ou inimigo.

Como as relações imaginárias marcam toda a nossa vida, o ciúme e a inveja, tão característicos entre irmãos, reacenderão na concorrência entre colegas. A partir disso, segundo Fink (1998), as “relações imaginárias” não são relacionamentos ilusórios, mas relações entre *eus*, quando tudo se passa apenas em termos de uma oposição: igual ou diferente.

No pressuposto básico que Bion chama *conjugação ou acasalamento*, manifesta-se a ideia de um salvador para o grupo. Nesse tipo de reação, fica posta a ideia de esperança e porvir. Trata-se de uma leitura tendenciosa, porque procura dar conta da primazia da ordem do Simbólico sobre o Real. Além disso, abre espaço

para reações narcíseas/sádicas das lideranças e masoquistas dos liderados, o que se torna um risco considerável para o grupo, para os Sujeitos e para a Organização.

Pensamos que seja de suma importância o estudo dos comportamentos grupais, mas, se buscarmos a *espiral do silêncio*, talvez possamos levantar a hipótese de que essa seja uma forma, embora amena, de continuar encobrindo o Sujeito e, se pensarmos no papel do inconsciente, recuperaremos a ideia de que o *Sujeito* não pode ser tomado pelo *eu*. Portanto, soa difícil agrupar diversidades de forma tão esquemática. Pacheco (1996, p. 45) lembra:

[...] não é possível relação intersubjetiva porque, se não há identidade para o sujeito, um sujeito é nunca igual a si mesmo, logo não se pode relacionar com outro sujeito. O sujeito busca alguma forma de identidade (imaginária, simbólica), mas o que ocorre é que ele presentifica pela diferença, escancarando-se assim a impossibilidade de relação intersubjetiva e aparecendo apenas como possível a relação entre eus, promovida pelo imaginário.

Isso nos remete à posição muitas vezes assumida pelas Organizações, ao acionarem seus departamentos de treinamento, no sentido de “padronizar” condutas e comportamentos de seus trabalhadores. Mas, pensar os Sujeitos Organizacionais pela ótica que propomos significa rever, também, relações de Poder, na medida em que entendemos que a Comunicação Organizacional precisa trabalhar com o conhecimento e não apenas com a informação<sup>84</sup>.

Morin (2002a, p. 211) propõe que

Não é somente a posteriori que a consciência intervém, mas também durante o conhecimento, o pensamento ou a ação; assim, o pensamento pode pensar-se ao fazer-se, no seu próprio movimento; e podemos, sempre, colocar o nosso ponto de vista na órbita do metaponto de vista (reflexivo) e fazê-lo retornar ao ponto de vista piloto, integrando a lição da reflexividade, ou seja, modificando o conhecimento, o pensamento ou a ação em virtude da tomada de consciência.

---

<sup>84</sup> Em **O Método 3: o conhecimento do conhecimento** (2002c), Morin trabalha extensamente as noções de conhecimento, computação, consciência e reflexividade.

O autor complementa ainda:

A “conscientização” do conhecimento pode transmitir-se e ser ensinada como qualquer conhecimento. Mas existem problemas ou situações que necessitam de uma tomada de consciência pessoal. Pode-se, certo, ajudar o outro a tomar consciência, mas uma tomada de consciência é mais do que conhecimento: trata-se de um ato reflexivo que mobiliza a consciência de si e engaja o sujeito numa reorganização crítica do seu conhecimento ou mesmo na interrogação dos seus pontos de vista fundamentais. Se existe um conhecimento universal armazenado nas enciclopédias e nas bibliotecas, a consciência universal aí existente resta metafórica. Incerta, limitada, frágil, a consciência individual permanece a instância suprema do espírito humano, e apenas os indivíduos podem tentar assumir a consciência. (MORIN, 2002c, p. 212).

É importante, portanto, olharmos para o Sujeito em sua individualidade, assim como reconhecer a fragilidade da ideia de repassar ao trabalhador o que chamamos Cultura Organizacional. A investigação que desenvolvemos aqui pretende propor um caminho que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora.

## 4 O QUE OS DADOS NOS DIZEM

Para a construção do capítulo que segue, analisamos detalhadamente as entrevistas (discurso) feitas com trabalhadores de diversos escalões nos dois Grupos organizacionais selecionados. Após minuciosa leitura de cada entrevista, retomamos as categorias desenvolvidas no início do trabalho: *Ideologia* (para podermos 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 responder as questões levantadas com relação à *Comunicação Organizacional*.

Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos nas Organizações? Essa é a questão inicial para nossas reflexões e que se desdobra em outras três: Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações? Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais? Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos? Vislumbramos o plano da subjetividade como recurso para a qualificação do plano material, que, em nossa perspectiva, precisa contemplar capital e trabalho.

Os objetivos da pesquisa são: perceber, a partir da análise do grupo de entrevistas colhido, como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional; analisar se e como elementos de subjetividade dos atores de Organizações podem interferir na recepção/interpretação/emissão de mensagens; estudar como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais na Organização e propor um caminho [dentre tantos outros] que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora. A divisão do capítulo 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 e, raramente de forma cristalina. Como falar de modo estanque em Ideologia e Subjetividade? Ou de Poder e Comunicação? Ou, ainda, de Poder, Cultura e Organização? Assim, no desenvolvimento da análise, em muitos momentos essa aderência entre as noções em questão rompe com a divisão didática adotada neste capítulo.

Com a figura 1, logo a seguir, pretendemos ilustrar a forma como o contexto organizacional foi analisado em nossa pesquisa. Entendemos que qualquer Organização está inserida na sociedade, que a modifica e é por ela modificada, em sintonia com o Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin; daí a transparência que usamos na graficação (pretendemos com ela criar o sentido de interpenetração).

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 acentuar que, segundo Lacan (2006. p. 37), “não apenas o homem nasce na linguagem exatamente como nasce no mundo, como também nasce pela linguagem”; e podemos, também, recorrer à Análise do Discurso, com Foucault (2002), segundo quem temos no discurso o eco linguístico resultante da articulação entre o saber e o poder, portanto, lugar onde se materializa a arquitetura comunicacional.





**Figura 1:** *Sociedade, Organização, Sujeito: um sistema complexo.* Nas páginas que seguem desmembramos o infográfico acima. Sugerimos ao leitor que, depois de observar a presente ilustração, manipule o material que segue iniciando pela última lâmina e remontando a figura. Anexo ao trabalho impresso em papel há um DVD com um arquivo PDF e um arquivo vob, com o infográfico dinâmico, sonorizado.

Fonte: A autora

Assim, Sociedade, Organizações e Sujeitos complementam-se, modificam-se, interagem uns sobre os outros, por meio do discurso, que por sua vez gera, modifica, perpetua e renova os processos comunicacionais, atualizando ideologias, que se materializam em instituições, aparelhos, que vão regulamentar, modificar, cristalizar, alavancar relações de poder, num movimento recursivo, permanente, complexo, nem sempre previsível e nem sempre nessa ordem.

Essa reflexão nos levou a ouvir trabalhadores de diferentes Organizações, nos mais diversos níveis hierárquicos (produção, administração, com cargos de chefia e subordinados), gêneros, idades e “tempos de casa”, na tentativa de, por meio da análise de seus discursos, buscar respostas para nossas inquietações, usando para tanto o enfoque da Psicanálise, com ênfase em Freud (1996, 1987, 1986, 1976a, 1976b, 1974b, 1974b) e Lacan (2007, 2006, 2005, 1985), e abrigando-nos no Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin (2000, 2001a, 2001b, 2002 a, 2002b, 2002c, 2002d, 2003 a, 2003b, 2003 a, 2003 b, 2002 c, 2005 a, 2005 b, 2006, 2007). Na medida em que desenvolvemos, em capítulo anterior, uma fundamentação que desenha o percurso teórico que nos ampara, não vamos, a partir daqui, retomar conceituações e referências a autores, mas contemplar os princípios paradigmáticos na análise.

O infográfico que segue dá conta de demonstrar a sociedade, um agrupamento de Sujeitos, grupos populacionais, formações sociais articuladas por subgrupos em relação, a exemplo de Organizações. Essas, por sua vez, atualizam-se arranjadas em cadeias, em conglomerados e, a partir principalmente da segunda

metade do século XX, em redes sedimentadas por alianças estratégicas, cuja finalidade de exploração econômica é garantida pela reprodução dos modos de produção e das relações de exploração, amparadas em Aparelhos de Estado como o direito, a família, a segurança, entre outros. A Organização está inserida na sociedade. Elas agem mutuamente, transformando uma à outra, num movimento permanente.

Integra esse cenário, circulando nas duas instâncias, o Sujeito. Queremos olhar para ele por meio da Psicanálise, olhar, portanto, para o Sujeito do Inconsciente: aquele que, segundo afirmamos no corpo do trabalho, é onde não está e fala onde não diz, segundo Freud. Aquele, segundo o mesmo autor, que não é senhor em sua própria casa.

Esse Sujeito dá materialidade à sociedade (formação social), também é elemento importante na materialidade à Organização (modo de produção) e fora dela ele não existe (atualiza-se como força produtiva, que implica meios de produção, força de trabalho e relações de produção). Sua circulação pela esfera do social está sempre atrelada ao trabalho. Seu crédito depende da comprovação de renda, e as referências pessoais também estão atreladas ao trabalho, por exemplo. Sem considerar que o desemprego normalmente é motivo de discriminação.

O discurso é o lugar onde “estará” esse Sujeito, que, segundo Lacan (ver corpo do trabalho) é estruturado como linguagem. Assim, o discurso cresce em importância segundo nosso viés de análise, aparecendo, no infográfico, como quarto elemento do cenário que se monta.

Temos, então, a partir do discurso, as relações. O homem nasce um ser social. Na medida em que ele se estrutura a partir do Outro, na medida em que a

criança se estrutura a partir da relação trinária, não há como negar essa realidade. A Comunicação, evidentemente, está enlaçada ao discurso, que por sua vez é relação. Podemos, então, lembrar Morin, quando diz que a relação entre os Sujeitos desenvolve conhecimento e a dialética ação/conhecimento torna-se uma dialética ação/conhecimento/comunicação.

Na Comunicação, podemos ter várias instâncias e uma delas é a Organizacional. Essa comunicação, evidentemente, quer trabalhar (segundo a ótica das Organizações) para a perpetuação/reprodução dos modos e da relação de produção. Aqui podemos falar, nos parece, do par persuasão/repressão, apelando para Althusser, que nos mostra alguns momentos/lugares onde os AIE efetivam a repressão, que teoricamente seria dos ARE, numa espécie de fusão, complexidade. A comunicação organizacional estará a serviço da sedimentação da Organização como AIE (hoje, segundo queremos entender, caminhando na direção de sua “superação”). É justamente aqui que, entendemos, deveria haver um corte, um redirecionamento, no sentido da escuta de parte dessa Organização, sob o risco de ela caminhar na direção de um autismo excessivamente perigoso.

Complexificando o cenário posto, temos mais um elemento, na medida em que ideias, práticas, comportamentos, rituais, vão formando um “caldo de cultura” que será reproduzido pela comunicação/discurso, num movimento permanente e retroativo/recursivo. Temos a Comunicação da Cultura, que é reproduzida pela Comunicação, que, por sua vez, acaba por (re)desenhar, (re)tecer um “mapa” das formações sociais.

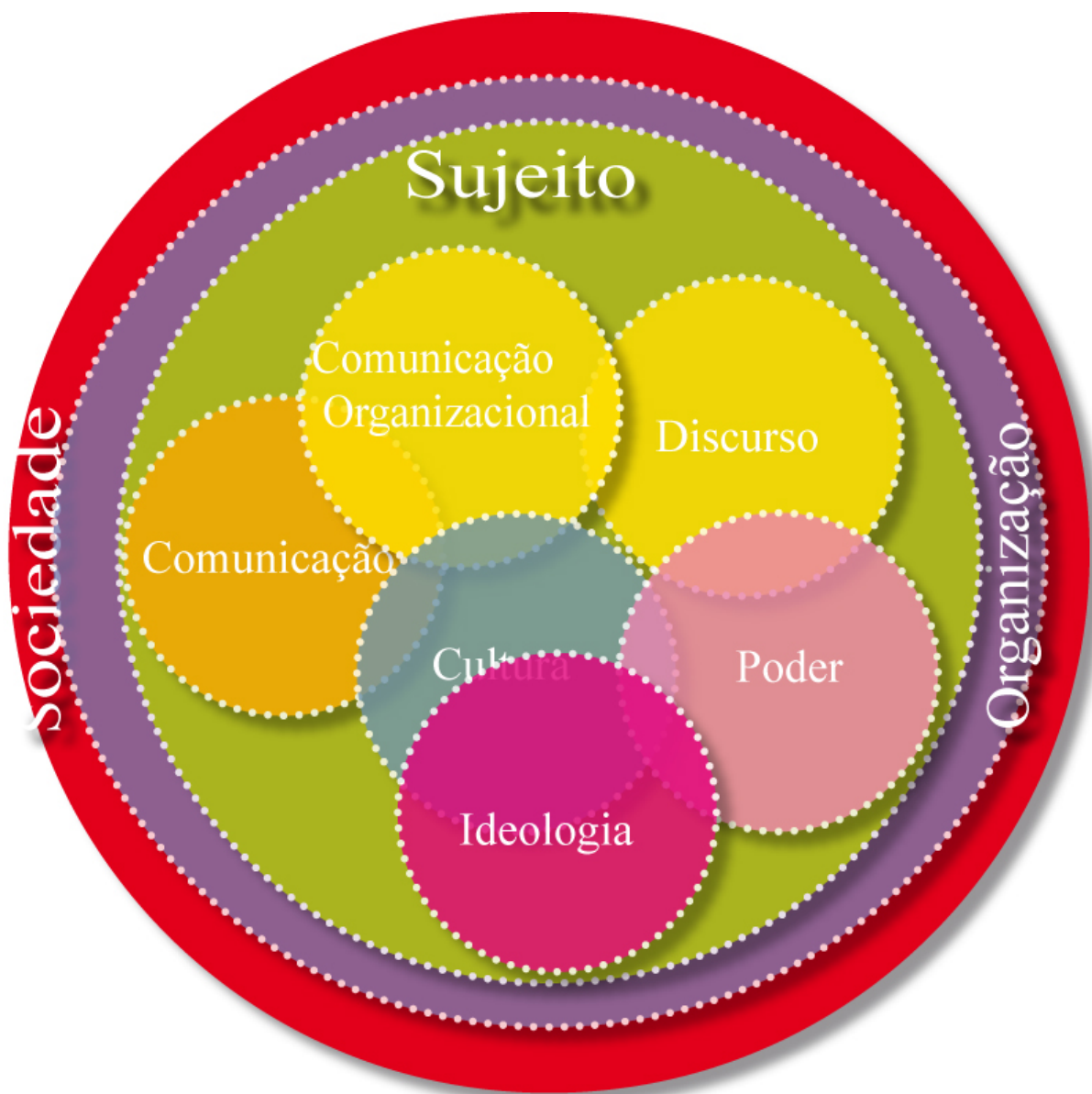
Vemos, então, que Discurso, Comunicação Organizacional e Cultura, são sistemas interligados, interagentes, agindo uns sobre os outros, modificando-se e alimentando-se permanentemente.

Seria imprudente, a essa altura, não pensar, paralelamente, em relações de força e disputa de poder, principalmente se invocarmos, como o fizemos no início do trabalho, noções como as de formações sociais, modos de produção, força produtiva e relações de produção. AIE e ARE pulverizam disputas de poder nas várias instâncias das formações sociais e a Comunicação será um desses aparelhos, agindo na esfera política para “surtir efeito” de reprodução/perpetuação na esfera econômica.

Chegamos, assim, à noção de ideologia, para a qual adotamos Althusser. A ideologia se materializa nas formações sociais (toda formação social funciona por meio da ideologia) como modo de perpetuação/reprodução de ideias, valores da(s) classe(s) dominante(s), valendo-se para isso de Aparelhos de Repressão (ARE) e de Aparelhos Ideológicos (AIE), o que dá cobertura às esferas da política e da economia e garantia de manutenção do poder ao(s) grupo(s)/classe(s) dominante(s).

Entendemos, porém, que o funcionamento dessa engrenagem não é linear nem funcione com uma lógica cartesiana. Reações adversas, o novo, o inesperado/acidental, normalmente não são computados nos processos de Comunicação Organizacional, que funcionam sem escuta, olhando para seus Sujeitos não como Sujeitos da Psicanálise, portanto subjetivos, mas como engrenagens mecânicas, sujeitos que teoricamente ouvem todos a mesma mensagem, lêem todos a mesma mensagem e reproduzem todos os mesmos valores.

Vislumbramos o plano da subjetividade, portanto, como recurso para a qualificação do plano material, que, em nossa perspectiva, precisa contemplar capital e trabalho. Assim, é preciso que as Organizações olhem para seus Sujeitos como individualidades/subjetividades que tecem formações sociais complexas, cujas reações não são calculáveis, lógicas, lineares, exatas, corpos dóceis submetidos irreversivelmente aos ARE/AIE, mas como resultado de processos permanentes de organização/desorganização/reorganização.











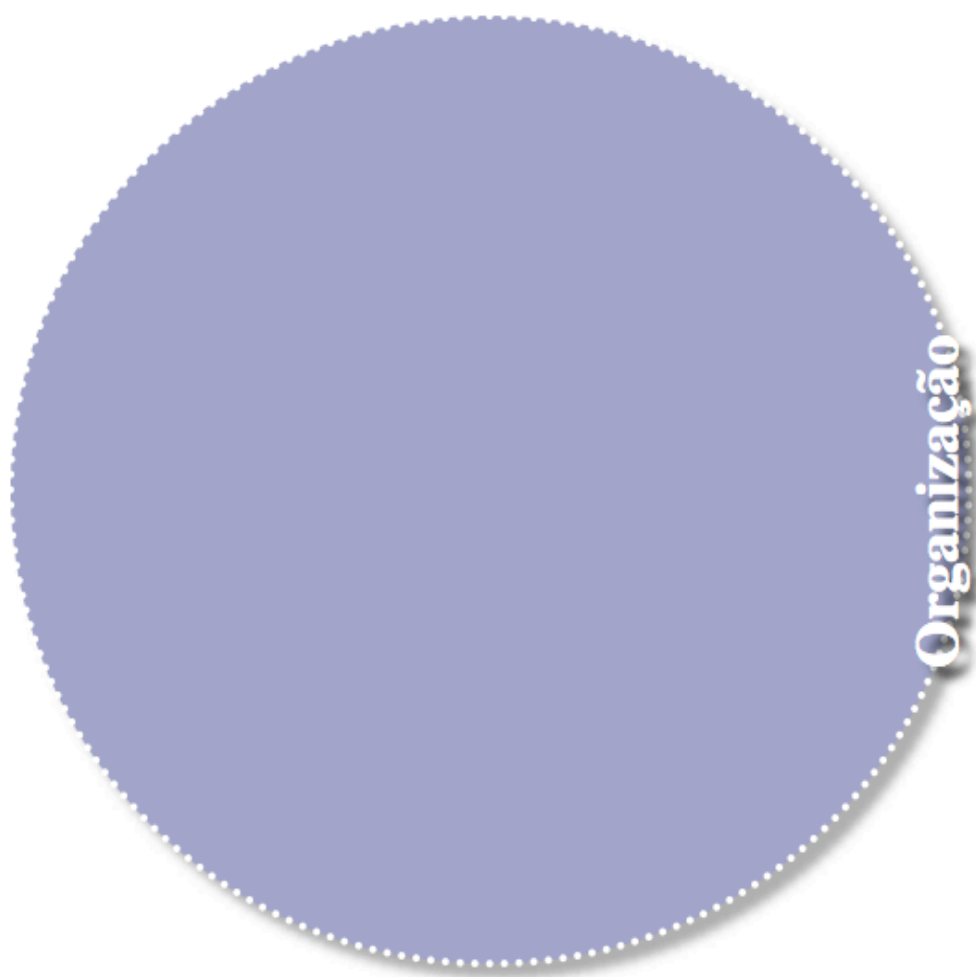




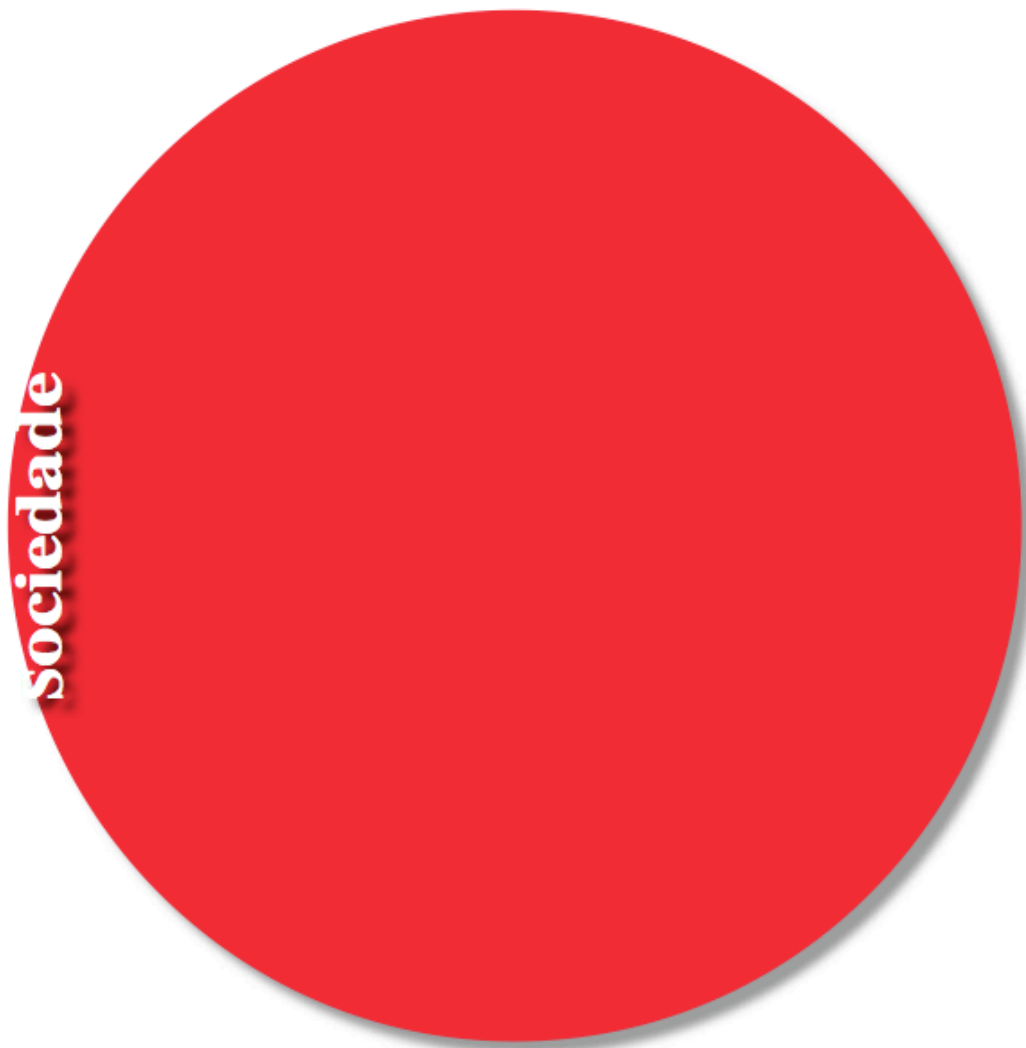




**Sujeito**



**Sociedade**





#### 4.1 SOBRE AS ENTREVISTAS

Para montar nosso *corpus* de pesquisa, que envolveu o estudo de caso de organizações integrantes de dois grupos empresariais, desenvolvemos um conjunto de vinte entrevistas.

Para análise dos dados e garantia de sigilo, optamos por nominar as organizações como A, A1 e B<sup>86</sup>. Da mesma forma, identificamos os entrevistados por letras do alfabeto. Assim, temos, por exemplo: entrevista A, organização A.

**Tabela 1 – Entrevistados e respectivas Organizações**

Entrevista	Organização
A	A
B	A1
C	A1
D	B
E	B
F	B
G	A1
H	B

<sup>86</sup> Como já explicamos, A e A1 são duas organizações pertencentes a um mesmo Grupo, e B é um Organização que integra um segundo grupo. Já explicamos, também, que em função do tipo de tecnologia/processo/produto empregados no Grupo A, as populações da Organizações apresentam diversidade importante. Para evitar distorções no resultado da pesquisa, entendemos importante trabalhar com um grupo híbrido de entrevistados.

I	B
J	B
K	A1
L	B
M	B
N	A
O	B
P	B
Q	B
R	A1
S	A
T	A

Tabela 1: Entrevistados e respectivas Organizações

Fonte: A autora

Os dois grupos mostraram-se de imediato abertos a engajarem-se ao projeto. No grupo A, predominou a informalidade de contato e, no grupo B, tivemos que marcar entrevistas com um diretor superintendente e, depois de enviar o projeto à organização, marcar uma entrevista com a diretora corporativa da área de Recursos Humanos que, inclusive, incluiu-se entre os trabalhadores a serem entrevistados.

Efetivados os contatos e cumpridas as formalidades iniciais, solicitamos à organização que selecionasse 10 trabalhadores preenchendo os seguintes requisitos: distribuição equitativa entre homens e mulheres; entre trabalhadores com

até cinco anos de empresa e trabalhadores com mais de 15 anos de empresa; entre trabalhadores com até 30 anos de idade e trabalhadores com mais de 45 anos de idade; entre trabalhadores de produção (chão de fábrica), trabalhadores administrativos de nível médio e trabalhadores com cargo de chefia de grupos. Na organização B, foi necessária uma alteração na grade inicial, na medida em que o grupo selecionado contemplava poucos trabalhadores da produção. Corrigida a distorção, iniciamos o agendamento de entrevistas.

Nas organizações A e A1, foi necessário substituir dois entrevistados da grade inicial, na medida em que daquele grupo um foi demitido e outro demitiu-se bastante tempo antes do agendamento da entrevista. Na empresa A1, um dos entrevistados demitiu-se logo após o agendamento da entrevista. Nesse caso, mantivemos a entrevista, por entender que o fato não prejudicaria as declarações.

Para a montagem da grade de entrevistados, bem como no agendamento e realização de entrevistas, aproveitamos experiência acumulada no desenvolvimento de dissertação de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, que resultou no livro *Jornalismo organizacional: produção e recepção* (EducS, 2008) e no desenvolvimento de pesquisa na Universidade de Caxias do Sul, no projeto “*Marcas das relações de poder na comunicação organizacional formal e/ou informal*”, encerrado em 2008.

De posse da lista de trabalhadores selecionados nos dois grupos, agendamos as entrevistas, por telefone, insistindo para que elas acontecessem na residência do entrevistado, fora, portanto, do horário de trabalho e em dia e hora absolutamente confortáveis para ele. Adotamos esse procedimento em virtude de

que, por experiência anterior, percebemos que, na empresa, o trabalhador se sente pouco à vontade, é lacônico, em algumas situações não é sincero e se sente pressionado pelo tempo.

Na sua residência, eles ficam mais à vontade, não sentem pressão em função de tempo, são mais sinceros e mais loquazes. O tempo das entrevistas foi entre uma e meia a duas horas e, em alguns casos, familiares participaram do encontro, conversando e comparando suas organizações empregadoras com as do entrevistado, o que possibilitou ampliar o leque de perguntas, a análise e a própria reflexão, tanto do entrevistado quanto da entrevistadora.

Os trabalhadores G, da Organização A1, e entrevistado H, da Organização B, que, são irmãos, foram entrevistados simultaneamente, o que enriqueceu muito o encontro. Da mesma forma, os entrevistados I, J e K integravam um mesmo grupo familiar: I, da Organização B, é irmã de J, também trabalhador da Organização B, e K, esposa de J, trabalhador da Organização A1.

No sentido de vencer qualquer possível resistência, garantimos aos entrevistados que eles seriam codificados, e que seus dados pessoais (idade, nome, função, tempo de empresa e qualquer tipo de informação que pudesse dar pistas do setor) não apareceriam no trabalho, embora as entrevistas todas fossem gravadas e transpostas para CD, que permanece conosco. Também tivemos o cuidado de mostrar aos entrevistados o livro que publicamos com uma série de entrevistas de trabalhadores de outras duas Organizações, insistindo no fato de os entrevistados não poderem ser identificados.

Vencida a resistência iniciávamos as entrevistas. Apenas um dos entrevistados desempenhou, durante longo tempo, papel bastante caricatural e

talvez seja importante ressaltar que ele desempenhava cargo de chefia e que sua fala, como a análise registrará adiante, trouxe muitos atos falhos.

Soa revelador mencionar, também, que na Organização B a pessoa que autorizou o trabalho (diretora corporativa de RH), faz parte da grade de entrevistas, sendo a única que determinou o lugar da entrevista: em sua sala, na Organização, no final do expediente, apesar de sermos interrompidos, sistematicamente, por telefones, avisos da secretária, conversas no corredor e pessoas entrando. A situação, já aqui, permite uma reflexão sobre a questão da autoridade e do poder naquele ambiente de trabalho.

#### 4.2 QUANDO TUDO FALA

Acreditamos que estarão trabalhando com possibilidades ampliadas de sucesso aquelas Organizações que otimizam seus processos de escuta, fazendo uma (re)leitura em profundidade de formas de comunicação, como: compartilhamento convencional de informações (diálogo); silêncio, formalidade; informalidade e espontaneidade no relacionamento interpessoal/intergrupar; ato falho, chiste, medo, doenças laborais, absenteísmo, rotatividade, 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 de trabalho, entre outros fatores, o que leva para uma análise muito mais complexa.

Talvez devamos imaginar uma Organização como uma orquestra, em que uma infinidade de tons se mesclam de modo harmônico, podendo-se perceber quando um está em dissonância no conjunto. Para isso, porém, são fundamentais dois aspectos: atenção à partitura e escuta permanente, além de compreender a dissonância não como uma anomia, mas como efeito e, retroativamente, causa do que Morin chamará de perturbação, no sentido de alteração da “ordem posta”, como apraz às Organizações buscar/perseguir.

Muitos dos aspectos que nominamos acima compõem estatísticas das Organizações, mas os processos de computação/análise raras vezes são interpretativos e a abordagem raramente considera aspectos de subjetividade.

Em grande número de casos, não existe um cruzamento/relação dos dados, que são vistos de forma isolada, ou seja, dissociada do conjunto daquele contexto. “[...] *A gente acha que isso não seria muito confiável, 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 F (Organização B), 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<sup>87</sup> 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*”, revela desconhecimento sobre o que seja, de fato, uma pesquisa qualitativa. É importante evidenciar que não estamos dispensando o uso da pesquisa quantitativa. Em determinadas situações ela é fundamental. O que evidenciamos é a ausência da pesquisa qualitativa.

De outro lado, a entrevista S (Organização A) nos dá pistas em outra direção ao responder à questão sobre se ainda resiste uma relação de medo entre o funcionário e a empresa.

*Ah, nossa, com certeza, medo de perder o emprego. 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 considerar a subjetividade no momento da relação com o Sujeito Organizacional, quando traz à tona a latência do recalçado e o medo de que ele possa se precipitar.

Ainda com relação à presença do medo na Organização, N (Organização A1) relembra o momento em que um dos supervisores foi demitido depois de mais de uma década de trabalho, por discordar do modo como o gerente conduzia o cotidiano de trabalho em sua área:

---

87 A organização B tem ouvidoria, segundo a entrevista acima, embora outras entrevistas da mesma organização tenham manifestado, a respeito da ouvidoria, duas reações adversas à descrita acima: alguns desconheciam que existisse ouvidoria, outros desconfiavam dela.

*Alguns até se sentiram ameaçados, porque se o supervisor foi mandado embora, nós podemos ser mandados embora a qualquer momento. Com medo de perder o emprego também. E também pessoas que não tinham a ver com a questão, que tu via que há muito tempo também trabalhavam lá, elas se sentiam mal e também não sabiam se eram bem vistas pelo gerente, pois se espelhavam naquele supervisor que foi mandado embora. Ficavam em dúvida se o trabalho que estavam fazendo até agora estava bom, né.*

O testemunho de S dá conta do ambiente da Organização A, do mesmo grupo em que trabalha N.

*O nosso grande problema hoje em termos de manufaturas de peças é nosso nível gerencial. Eles impõem muito para as pessoas, é na base do, não digo castigo, mas eles tem uma cultura, que é grosseria mesmo, sabe. E é um nível de gerência. E eles só fazem isso com quem está abaixo da gente. Até segundo muitos boatos aqui, volta e meia ele estoura e vai direto ao chão de fábrica e encara as pessoas de forma grosseira. Grosseiro, intimidando, entendeu. Deixando as pessoas com medo pelas ameaças de perder o emprego. Não é um clima leve. A empresa A não tem um clima leve. É muita cobrança, porque eu era acostumado sabe, porque eu trabalhei 15 anos lá na Enxuta, e era bem diferente. Então aqui a gente já fez programa de Kaizen já, mas mesmo assim não muda a cabeça das pessoas.*

A entrevista O (Organização B), por sua vez, desvenda 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 veem que não está bem para eles, eles não dão bola, eles querem ver o que eles apontam para se levar a sério. E ao invés de arrumar o que foi pedido, eles ignoram a pesquisa. Eles sonégam os defeitos da empresa.*

Está clara, na fala, a polifonia do discurso. Podemos relatar vivência pessoal que corrobora com a leitura acima quando uma Organização com a qual trabalhávamos selecionou itens da pesquisa que lhe eram convenientes para publicar em seu veículo impresso de comunicação interna, desenhando um mapa manipulado sobre o clima organizacional. A determinação partiu da gerência de



Recursos Humanos que, inclusive, participou, com um de seus encarregados, da seleção de dados a publicar.

Não podemos afirmar que todas as Organizações ofereçam esse tipo de tratamento a suas pesquisas de clima, o que pretendemos evidenciar é a falta de conhecimento de muitas Organizações sobre a importância da pesquisa qualitativa ao lado da pesquisa quantitativa, além de deixar aberta a possibilidade de que aquela atitude tenha atendido a necessidades de ordem pessoal, possibilitada justamente pelo espaço de poder de que gozava a gerência.

Muitos comportamentos organizacionais evidenciam a operação de processos emocionais inconscientes, quer estejamos nos referindo a indivíduos quer 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 (Organização A1) 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.”* Questionada sobre por que pensa assim, responde: *“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,<sup>88</sup> 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 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 paranoide, depressivo ou esquizoide colaboram para a instalação de sentimentos de desconfiança, pessimismo e insegurança.

Normalmente, líderes com personalidade autoritária receberam normas disciplinares rígidas, gerando sentimento de medo do fracasso, ansiedade e hostilidade, sentimentos que, ao serem recalcados, retornam na forma de agressividade e recusa à mudança. Eles são conhecidos pelo alto nível de irracionalidade e dificuldade em admitir seus erros, bem como recusa em aceitar advertências/contestações. Esse tipo de liderança, muito comum em Organizações, vai de encontro ao que postula 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-motor,<sup>89</sup> 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).

---

<sup>88</sup> Aquele líder que catalisa sentimentos positivos, exercendo forte poder de influência sobre seus liderados.

<sup>89</sup> Para ver a oposição imaginário-motor/imaginário-enganador, consultar ENRIQUEZ, Eugène. **As organizações em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

Às perguntas “Em algumas organizações, o poder se dava por imposição? Como tu vêes isso? Existe ainda dentro da tua organização?” A entrevista A (Organização 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 [...].*

A fala 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. Fineman (2001 p. 169) registra que

O estabelecimento de metas, a seleção e o uso de informação e os benefícios atingidos envolvem uma miríade de ajustamentos e sentimentos emotivos, “leituras” e julgamentos pessoais. O processo todo pode ser guiado por alguma emoção avassaladora: a raiva de um competidor leva um executivo à retaliação, no sentido de intensificar ao extremo o trabalho de seu departamento, sem levar em conta as conseqüências; o receio de incomodar um poderoso fornecedor leva um gerente a rejeitar outro fornecedor, que oferece uma taxa consideravelmente mais barata para alguns componentes.

Comportamento autoritário, retaliação e falta de flexibilidade no diálogo são muito comuns em Organizações, e alguns dos depoimentos colhidos evidenciam 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 C (Organização A1), fazendo eco à fala de diversos dos trabalhadores entrevistados, que referiram o mesmo acontecimento:

*Ele estava muito sobrecarregado e já estava fazendo além do que era necessário, e fazendo coisas que não eram do estilo dele. [...] Daí deu a briga e ele foi falar com o gerente. Daí, o gerente meio que quis, chutar o balde, [...] eles meio que discutiram, e ele foi mandado embora. Por causa que o nosso gerente acha que pelo tempo que a gente está na empresa [...] nós não merecemos ter aquele reconhecimento. [...] Ninguém é bem reconhecido e valorizado.*

Referindo-se ainda ao supervisor demitido, C (Organização A1) enfatiza:

*“Ele já estava no caminho de preparar nós, mas só que com 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.*

A entrevista N (Organização A) confirma: *“Era uma relação, nossa, muito boa. Dava vontade de ir pro trabalho, existia uma interação entre os funcionários e os colegas. E com um supervisor que era muito bom de trabalhar”*. Segundo o entrevistado, *“se a pessoa não dava certo num lugar, ele procurava colocar ela em outra sessão ou em outra repartição pra ver se dava certo”*. N continua:

*Hoje, a empresa coloca uma viseira, porque como a gente fica de cabeça baixa fazendo nosso trabalho, a gente não pode vê o que acontece em outros setores da fábrica, e daí a gente fica só naquilo, né. A gente acostuma fazer aquilo e ninguém te dá um suporte, te alavanca, para fazer outra coisa.*

Ao criticar a postura da organização, N levanta uma questão fundamental, que diz respeito ao Sujeito mais do que à Organização: *“A empresa deveria analisar cada setor individualmente, mas isso não acontece, até pela competição dentro do próprio setor [disputa de poder], que acaba quebrando a harmonia.”*

Ainda referindo-se à demissão do Supervisor, N destaca:

*Por causa de uma pessoa, que seria este gerente, que quer passar uma coisa que o pessoal não está ambientado a fazer, que é a cobrança e a falta de harmonia. Eles deixam as pessoas inseguras quanto ao futuro da empresa, que a pessoa não sabe como vai ser o dia de amanhã.*

Esse tratamento gera sentimento de insegurança, que, dependendo do “material arquivado” no inconsciente de cada um, pode precipitar comportamentos os mais inesperados e indesejados para a saúde mental do Sujeito e para a “saúde” da Organização.

Em oposição, na entrevista D (Organização B), ouvimos, com relação à outra empresa estudada nessa pesquisa: *“As empresas [nome do 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.”*

Nessa mesma Organização, um encarregado de setor selecionado para nossas entrevistas não chegou a ser consultado, por consequência de sua demissão. Ao longo das entrevistas com outros trabalhadores, fomos informados de que o modo tirânico de relação com seus liderados teria sido o motor para a execução de um documento com 95 assinaturas solicitando sua demissão.

A Organização ouviu os queixantes, demitindo o encarregado. Esse episódio permite que se veja o quanto determinados atores organizacionais tentam imprimir seu estilo pessoal ao estabelecerem relações com pessoas e grupos independentemente da própria cultura organizacional.

Um dos fortes gargalos na relação liderança/subordinados, muito adequadamente apontado por Enriquez,<sup>90</sup> aparece de forma cristalina nas entrevistas obtidas ao longo da pesquisa. Destacamos um trecho de uma delas (Entrevista A, Organização A).

*[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? O pessoal fala uma coisa e faz outra. E aí isso não foi comprado. Na minha opinião faltou reconhecimento, ou seja, pessoas que ajam daquela forma, mas daí é uma coisa feita de cima, né? Da direção. Não adianta o tático ou o operacional querer fazer, se a alta direção não quer. Não diria nem a alta direção, mas a gerência dizer: – é isso que a gente quer.*

Atitudes, leituras/interpretações, desvios/ruídos atravessam decisões/intenções 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. A estratégia de defesa do grupo, ao constituir um abaixo assinado, por exemplo, sinalizou uma inversão nos polos de força em disputa e pode ter disparado o alerta a outros líderes e à própria Organização.

---

<sup>90</sup> “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 recalçado retorna, as forças de recalque 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 recalçado ou o excluído, perderão seu poder e suas razões de ser”. (ENRIQUEZ, 1997, 290).

Uma das Organizações estudadas tem um programa de integração entre alta(s) liderança(s) e a 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 Rhodia), 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 (Organização A) responde:

*Há uma reunião social que acontece uma vez por ano, é quando ele [o presidente] se reúne em grupos com cada setor. [...] Esse jantar é um churrasco, onde o [nome do presidente] senta com 50 colaboradores numa mesa redonda. Geralmente, um dos multiplicadores fica junto, até para fazer o meio de campo [...]. No início, se tem que fazer o meio de campo, porque o funcionário se sente acuado com a presença do patrão. Com a presença deles, as pessoas comem pouco, falam pouco, ficam tímidas. Elas se perguntam como devem se vestir, como segurar talher, assim como também tem raras exceções de pessoas que se soltam.*

O entrevistado destaca que

*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 empregados. Então, acaba virando tudo, pois ele devia estar ali pra ouvir, não pra falar.*

O entrevistado enfatiza: “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, como na Entrevista B, Organização A1: “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.”

Na mesma entrevista, ao mesmo tempo que fala da autoridade (querendo referir-se à 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 à ideia de 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, nesse caso, evidencia 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 crê dizer”. (DOR, 1985, p. 154, grifo do autor).

Na entrevista Q (Organização B), mais uma vez encontramos a denegação, quando o entrevistado diz: “Não é que eu esteja querendo puxar pro lado dela [Organização B], mas eu ando vendo, de um tempo pra cá, que os funcionários estão recebendo aumento.”

Podemos perceber que a fala é tendenciosa, na medida em que, quando refere um aspecto positivo da Organização, o entrevistado elogia enfaticamente, mas, na abordagem de aspectos negativos, esquiva-se. “Mas eu nunca trabalhei com ele. Só ouço as pessoas falar. O que eu sei dele é o que eu ouvi falar, eu não posso falar.” E complementa: “Faz o estilo linha dura” (referindo-se a um supervisor). Em determinado momento, o mesmo entrevistado tece elogios a um superior que, esclarece, não é bem um diretor. “Ele é gente boa. Ele é supergente fina, e ele cresceu dentro da Organização B também. Ele é representante da empresa entre os funcionários” (mas o entrevistado sequer sabe o nome do indivíduo a que se refere).

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 refletirmos sobre os processos comunicacionais nas Organizações. Analisar de forma acurada as relações grupo/indivíduo, indivíduo/grupo, grupo/grupo e indivíduo/indivíduo pode ser um dos caminhos para a sintonia Organizações/sociedade, numa relação de fortalecimento de ambas.

### 4.3 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 normas, regras, leis, obediência/desobediência, hierarquia, disputa de liderança e poder. O primitivo foi, paulatinamente, desenvolvendo processos de produção/tecnologias, aprendendo a recalcar seus instintos, a lidar com suas frustrações/sentimentos de culpa/remorso, desenvolvendo processos de civilização e cultura. A civilização recalçou 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).

Relação implica, portanto, disputa de poder, quer estejamos falando de Sujeitos, quer de grupos. E cremos importante pontuar, que 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). E Enriquez (1997, p. 98) 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.

Em uma das entrevistas desenvolvidas ao longo da pesquisa, ouvimos declarações que descortinam o jogo de poder, como os Sujeitos se percebem em vantagem/desvantagem e como traçam estratégias. B (Organização A1) diz que *“as empresas de menor porte permitem ao funcionário relação afetiva muito maior e identidade mais ampla. Os funcionários de empresas maiores têm sua identidade apagada, neste sentido”*, o que confirma 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 ideia, 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, crescerem 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”*.

Na organização B, E explica que *“depende da chefia, porque eles é que estão contratando aquilo que estão buscando. [...] Ele pode pensar: – ‘Bom, eu vou pegar um cara que pense da mesma forma que eu para que não tenha ninguém que pensa diferentes certos assuntos’*.” Isso nos sinaliza que, mesmo pensando em missão, princípios e valores, o cotidiano de uma Organização é atravessado pela individualidade de seus Sujeitos e “contaminado” por suas características pessoais, o que inclui a disputa de poder nas mais diversas instâncias.

Os trabalhadores levantam questões de importância fundamental no que diz respeito à relação que a Organização estabelece com eles, no sentido de iludirem-se sobre o que, de fato, recebem.

B, da Organização A1, enfatiza:

*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.*

Um dos entrevistados menciona o fato de que trabalhar na Organização que o emprega é sinônimo de atestado de idoneidade/“cartão de crédito”, expressão que ouvimos na Organização B e que remete à questão do poder/valor simbólico da Organização.

Ainda na entrevista B (Organização A1), 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.*

Ao mesmo tempo, um alerta importante:

*Tá na hora de líderes, supervisores, gerentes e diretores reconhecerem que o chão de fábrica pára, quebra uma empresa na hora que quiser. Em algumas empresas, a sorte delas é que os trabalhadores não se deram conta disso. Mas isso está mudando, pode ter certeza.*

E essa ameaça velada começa a se firmar, na medida em que, mais uma vez, podemos garantir ter ouvido exatamente a mesma afirmação em uma Organização de grande porte, do setor metalúrgico, por ocasião do desenvolvimento de nossa dissertação de mestrado.

A Organização B, ao que indica a fala de F, começa a despertar para a importância da escuta.

*Anualmente, a gente tem um treinamento de líderes, abordando questões de liderança, de lideranças verdadeiras, de lideranças educadoras, de uma liderança confiável, e não tem outro jeito. Tu tem que confiar e tentar trabalhar pontos. [...] Então, hoje, nós temos muito mais facilidades, entre aspas, de desligar, especialmente líderes que não estejam cumprindo seu papel de líder, no sentido de não valorizar gente, e de não dar feedback, se desenvolver. Então, a gente está aprendendo muito com isso, porque às vezes tem que demitir também, se não deu, não deu.*

Uma leitura apressada deixaria passar despercebida a negação que altera o sentido da fala: [especialmente líderes que não estejam cumprindo seu papel de líder], “no sentido de **não valorizar gente, e de não dar feedback, se desenvolver.**” Lembremos que o dito são palavras faladas sem intenção, escapadas, murmuradas ou truncadas – mostram o retorno dos dizeres recalcados, o furo no Discurso. (FREUD, 1974). Na Psicanálise, como afirma Lacan (2006, p. 15), “o inconsciente é um inconsciente que pensa vigorosamente”. Podemos resgatar sua afirmação (2007, p. 63) de que

O sujeito falante, enquanto falante, ultrapassa e extrapola em muito o sujeito consciente. Porque o sujeito fala, ainda que não saiba absolutamente nada sobre isso, com ele todo, com sua pele, com sua carne, com seu modo de tropeçar, de cometer um lapso de língua, com sua forma de se comportar na vida para que tudo sempre acabe mal. Esse é o sentido, o único sentido que pode ter o que Freud chama de “pensamento inconsciente”.

Outro exemplo importante é uma das falas de J (Organização B), quando diz: “Têm momentos e momentos, e a gente tenta pegar uma liderança boa, que tenta liderar sem usar o poder, sem autonomia.” Na sequência, J diz: “A pessoa, por si só, sabe o que tem que fazer, e qual é a parcela de contribuição dele para chegar lá” (o que, em primeira instância, remete à presença de autonomia).

O sentimento de desvalorização – “*está mais fácil eu falar com meu gerente do que com o meu supervisor e o meu encarregado, porque às vezes eu falo e eles não me escutam*” – que aparece na fala de C (Organização A1) evidencia como o mecanismo das relações de poder.

M, da Organização B, destaca:

*“Ainda hoje assim, tem umas coisas que poderia ser melhor. Não teria que ter aquele tipo de pressãozinha, de cobranças, e tem gente que se acha ainda, quando pega um carguinho. Ainda tem este tipo de pessoas, parece que são donos da empresa, né.”*

Chanlat (1996, p. 43) lembra estudos que associam bons resultados a práticas mais humanas de gestão, particularmente no que diz respeito “à liberação da palavra, da fala, da conversa”. Ainda segundo ele, a resposta tangencial ou oblíqua (que nada tem a ver com o que está sendo dito pelo interlocutor),

É um procedimento particularmente sutil, freqüentemente utilizado para negar a experiência do outro, que provoca do ouvinte comentários como: “ele não me ouviu”, “ele me interrompe o tempo todo”, “ele jamais me responde”, ele só ouviu aquilo que lhe interessa. (CHANLAT, 1996, p. 135-136).

Todas essas são formas de anular e desqualificar a experiência do outro. Em uma das organizações com a qual trabalhamos, um supervisor adotava essa postura frente à sugestão de inovações feitas por seus subordinados. Decorrido determinado tempo, apresentava a sugestão à gerência, como de sua autoria. Como a fraude foi denunciada, o sistema de premiação de ideias com dinheiro foi suspenso.

N, da Organização A1, fala com dificuldade sobre o conceito de Cultura Organizacional

*Não me lembro bem como é que era. O processo em si não teve grande relevância, mas valeu mais pelas ações que isso proporcionou algumas melhoras. Melhorou o comportamento uns com os outros, na educação, no convívio. E tinham algumas sobre o processo, também, alguma coisa. E outra coisa que a gente via que era chocante, era o gerente, mesmo. Uma pessoa muito sisuda, tudo, né. Não tinha muito contato conosco, né. E esse gerente, ele pensa ser o senhor da razão. Esse era o problema, também, a pessoa dava muito problema, porque ele não dava atenção para o que os outros falavam. Até com os supervisores e coordenadores ele era o dono da verdade, né. Aquele que não ouve nada, mas que as ideias dele, tem que ser sempre as que todos têm que aceitar, e é o correto para todos, né.*

Uma questão que vemos como importante é o efetivo papel da área de Recursos Humanos nas Organizações. Número significativo das que investigamos em nossa trajetória como pesquisadores, destina à área papel coadjuvante, subestimando sua necessária centralidade. Na Organização B, as entrevistas mostram diferencial positivo em relação a diversos pontos, sinalizando uma preocupação crescente e real com os Sujeitos. Não é coincidência, nesse sentido, a visão que encontramos de RH. F explica:

*Ele não pode ter aquele papel cartorial: [...] Emite, demite, bota regras, impõe e tira limites, diz o que pode e o que não pode. Ele treina, organiza, faz cartilha, e isso aí é pura operação. Porque o papel mesmo do RH é trabalhar na estratégia, é preparar gente para a estratégia da empresa, então este é o papel fundamental. Eu acho que nós na [nome da organização B] a gente trabalhou muito isso.*

Em oposição, na entrevista A (Organização A), ouvimos que

*RH precisa sair da salinha, e começar a fazer como algumas organizações já fazem, [...] ficar observando falhas na empresa e trazer para conhecimento de todos. Tem que ter alguém que faça essa interface. [...] A gente sabe que a maior riqueza de uma empresa são as pessoas, não as máquinas, meios físicos ou processos. [...] Eu vejo que o RH ele não trabalha proativamente, com melhorias, treinamento, estratégias de aprimoramento. [...] Na minha opinião, Recursos Humanos não é um setor que trabalha com carreira. O RH poderia ser um grande facilitador (interfaceador) para a melhoria do ambiente da organização.*

A entrevista I (Organização B) permite vermos a intenção de estimular a escuta e o reconhecimento de que isso é fundamental na motivação das pessoas.

*Está sendo feito um plano de ação, por área, então cada setor tem um plano de ação que é elaborado pelo coordenador da área, mas que isso estará sendo levado até a última instância da empresa, que é a diretoria. Então, a direção, a alta administração da empresa, vai também estar olhando para isso, acompanhando este plano de ação e aí está a importância que a gente dá para as pessoas. E o desejo de querer resgatar o clima organizacional, de olhar as pessoas como se via antigamente neste processo que afetou sim, na cultura da empresa. E na satisfação e motivação das pessoas.*

Por outro lado, falas dos entrevistados mostram o quanto o processo é lento.

L (Organização B) diz, em tom de elogio: *“Uma vez por ano tu senta com teu coordenador, ele vai te dizer o que está bom, tu vai dizer pra ele o que tu está gostando e o que tu não está gostando.”*

A entrevista refere que a Organização, nos últimos cinco anos, *“está abrindo espaço para o trabalhador falar, até demais.”* Considerar satisfatório um *tête-à-tête* com a chefia, uma vez por ano, nos parece insuficiente, o que dizer, então, de o trabalhador achar que esse espaço é *“demais”*?

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 (Organização A) quando perguntamos a ele se a organização apaga a identidade dos trabalhadores.

*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 têm 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. Na contramão do comportamento



evidenciado no colega, ele destaca: *“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.”* Vemos, portanto, que a preocupação com a subjetividade de seus Sujeitos traria à tona nas Organizações incoerências como a evidenciada comparando-se os dois modos de agir.

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 (Organização A1). *“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 (Organização A1) 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 (2003, p. 102-103), 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”.*

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 (Organização B).

Comentamos 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 contrassenso, não é verdade?”, ouvimos: *“De certa forma sim, é um contrassenso.”* 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, acreditamos, 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 autoconvencimento.

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 autopromover, 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.” [responde D] (risos).

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

*Tu está fazendo o possível e eles não reconhecem o teu trabalho, e querem ainda que você dê 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. Mais é pelas máquinas que fazem o serviço. 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. Então, a gente fica meio assim. Mas como nós somos minoria perto dos maiores, daí a gente acaba se fechando.*

#### 4.4 QUANDO SE TRATA DO SUJEITO

Em *O Mal-estar da civilização*, Freud (1974b) discute, entre outras questões vitais para a Psicanálise, o *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 [...] 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. [...] 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, p. 99).

O que o autor afirma nos leva a refletir sobre o sofrimento no trabalho, condição que já analisamos com o testemunho de Dejours (2005, 2006). 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.

Diversas das entrevistas aplicadas trazem essa questão para o primeiro plano. Nos dois casos relacionados ao ambiente físico que relatamos a seguir, os entrevistados sinalizam que a Organização buscou a solução para o problema. Devemos considerar, porém, que essa não é a norma na maioria das situações desse tipo, e devemos considerar, também, que as condições impositoras de sofrimento vigoraram num período cujo espaço de tempo não foi revelado. Q, da organização B, diz:

*[...] ir direto pro gerente nós não temos este acesso. Tem uns que têm, já foram, mas isso aí eu não sei, eu não posso te informar de uma coisa que eu não sei. Às vezes, se deram alguma coisa pra nós fazer e nos deram uma hora para fazer isso, por exemplo, o analista chegou e falou pra mim: [...] temos que tirar a bateria porque o pessoal tem que tirar ela pra recarregar. Aí eu falei: – Mas isso abrange muito a nossa coluna porque a gente fica bem-embaixo e a bateria é grande. [...] Aí: – Não, tudo bem, vamos providenciar um cabo que chegue até lá, mas estes carrinhos têm que ter o processo da bateria do ponto certo. E daí ele resolveu o problema tecnicamente, pra nós ali.*

Na sequência, B (Organização A1), destaca, logo após afirmar que o ambiente de trabalho é agradável: *[...] Nós 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.* Não é preciso lembrar que a ergonomia é parte responsável por quadros de sofrimento, apatia, alienação e desinteresse do trabalhador.

Em outra situação, ouvimos de um dos trabalhadores:

*[...] pela minha dedicação e pelo meu esforço, eu acho que ele deveria estar me reconhecendo um pouquinho melhor, sabe? Porque eu nunca dei trabalho e eu acho que sou uma boa funcionária, e tanto é que eu quero hoje sair do meu setor, porque eu estou num estresse total, não aguento mais, porque eu trabalho, trabalho, mais que uma condenada e dá no mesmo.*

O, da Organização B, lembra, com expressão de pesar de uma situação vivida no emprego anterior:

*A empresa anterior] era muito mais puxada, porque era na fundição, né. Era horrível de quente ali, 1.500 graus, o ambiente de trabalho era horrível. E foi bem na época que deu um acidente bem grave, morreu um cara, e aquilo foi bem forte para todos nós. Daí eu saí fora, não aguentei. E o ruim foi que, no outro dia, eles continuaram trabalhando, normal, todo mundo trabalhando abalado, uns chorando, né. Daí tinha que continuar trabalhando, como se não tivesse acontecido nada.*

Situações de desvalorização, desprestígio e mesmo desprezo são muito 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 no uso dos Aparelhos Ideológicos e nos Aparelhos de Repressão de que fala Althusser (2003). E também em Lacan (2006), 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).

Pensar, porém, que a cooptação do sujeito se dá sem resistência, é por demais ingênuo. O, da empresa B, diz:

*Eu vejo pelos programas que eles fazem. Tem vários programas, que na verdade eles já fazem pra ti ficar ligado. Até ontem teve uma aula na faculdade, e tinha uma colega falando da empresa, mas ela nem falou que trabalhava lá, né. E eu não gosto de ficar falando, porque quando eu saio da empresa, eu tento me desligar completamente, dela. E daí ela falando que tem o programa [nome do programa] lá que tem um monte de coisas, que coloca as crianças pequenas para estudar e coisa, e vão treinando. Mas eu não sei se está certo, se essa é a filosofia, mas é o que eu entendo, que eles fazem a cabeça do trabalhador, dentro da empresa. E eu não acho correto, isso.*

O relata um diálogo com um dos colegas e nele podemos entender como o processo de “doutrinação” não é, efetivamente, linear.

*Que nem eu ouço muitos colegas dizendo: – Ah! meu filho está com seis anos já. Vou fazer de tudo para colocar ele aqui [na creche da empresa]. Mas daí tu vê, porque eu não quero que meu filho não estude, e vá pra baixo dos canos. Porque cada um tem uma mentalidade. Aí, esses dias, eu falando com outro colega e ele me diz: Bah! eu quero ver se meu filho vai ser soldador. Daí eu falei pra ele: – Bah! mas tu quer que teu filho se queime todo o dia aí. Porque tu não dá outros cursos para ele. E aí ele ficou pensando. Mas é assim, a empresa faz a cabeça do funcionário, e ele não enxerga que ele pode ir além daquilo.*

De outro lado, é importante lembrar que quando o trabalho, teoricamente fonte de prazer e realização, aparece associado a condenação, a luta, a suor, a estresse total, a fator impeditivo de crescimento intelectual, fica impossível associá-lo ao *princípio do prazer*, na mesma medida que é fácil ligá-lo ao *princípio da realidade* e à pulsão de morte. Na entrevista C (Organização A1), 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 cdcv ter apenas o segundo grau. Tem tantos cursinhos aí que a gente poderia estar fazendo.*

S, da Organização A, destaca que

*A gerência não é bem preparada (ao contrário da entrevista R, que tentou, mas não conseguiu, sustentar um discurso oposto). [...] Eu vou dizer assim, como pessoas de relacionamentos humanos, eu não tenho queixa da divisão. O problema assim é a pressão. Nos últimos 15 dias do mês, a pressão é muito grande, e eu vejo pessoas de cargos de diretoria, de supervisão dizendo que não aguentam mais. É um clima estressante. Eu acho que isso vai ajudar muito a Empresa A. E eu espero que em dois anos, no máximo, a (Empresa A) vá reverter isso. Então não vai ter aquela cobrança, porque todo mundo sabe o que vai ter que ser feito hoje, o que vai ter que ser feito daqui a uma semana. E hoje não é assim, tu está fazendo uma coisa, daí tu corre, pois tu tem que fazer outra que tu não vai conseguir cumprir no teu horário normal, vai ter que dar uma esticada.*

Aqui acreditamos oportuno retomar algumas das reflexões postuladas no corpo do trabalho, com base nas afirmações de 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 sobrarem outras pessoas para receberem as manifestações de sua agressividade”. (FREUD, 1974b, p. 136).

Sem ter lido o autor, ou refletido amparada nos ensinamentos psicanalíticos, a entrevistada D (Organização B) 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 superestressadas. 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? Como é que ele diz que tu tem que trabalhar normal, se tu tem que produzir aquilo que está no papel<sup>91</sup>.*

Em contrapartida, ouvimos na entrevista A (Organização 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.*

<sup>91</sup> 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: “Que até inventaram uma máquina para contar quantas peças eles produzem por dia, né. E isso deixou todo mundo em pânico, né. Porque fazer um controle, até vai, mas fazer elas ficarem apertando um botão cada vez que faz uma peça, pra contar no final do dia quantas peças foram feitas, deixava o pessoal, muito bravo. E eles tinham até uma tabela, para ver quanto tempo demorava pra fazer cada peça. Daí eles fixavam o tempo em uma hora, e daí faziam, quanto poderiam produzir por cada hora de trabalho naquilo. E isso foi a gota d'água para os funcionários. E o boicote então, foi os funcionários não obedecer. E até rebarbavam peças erradas, peças com defeitos, só para fazer o tempo.”



Transparecem, mais uma vez, dois aspectos fundantes para uma Organização: a importância de contemplarmos a subjetividade do trabalhador e a importância de a Organização ter uma escuta, no sentido 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.

O entrevistado destaca que *“em [nome da cidade onde se situa a empresa], as pessoas não gostam muito do papel e gostam muito do contato olho no olho. Sim, e as pessoas gostam disso. Acabam se comprometendo muito mais. Tem a questão da valorização. – Poxa – eles pensam – o cara tá me valorizando – e aí eles se sentem melhor, respondem mais positivamente”*.

Na entrevista A (Organização A), encontramos um exemplo importante:

*Tinha uma menina [...] ela começou a falar, e daqui há pouco [...] ela abriu o pranto. Eu vejo que muitas vezes a cobrança existe, mas não existe a recompensa. E eu não estou falando de concessões, eu tô falando de conquista. Eu saio de casa, arregação as mangas, se tem que vir no domingo vem, senão faz hora extra. O setor está indo bem: é cobrado, é cobrado, e na hora da recompensa, não vem. [...] Uma palavra de incentivo [...] faz com que o cara vá pra casa e fique radiante. Mas não: isto não acontece. Então, eu vejo que esse meio intermediário [...] eles explicam porque não recompensam com elogios: – porque se tu elogiar eles se deitam nas cordas. Mas se deve pensar que ele daí vai perder o lugar pra outro, mais disposto. Tu vai vê o cara ruim e: – Pôxa, esse cara não serve: – Tchau pra ti, cara. Mas em alguns casos o todo paga por um, porque também as empresas hoje têm medo de demitir, mas aí vai disseminando a “cultura do não fazer nada”.*

Morin (2001a, p. 88) escreve sobre 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”. 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”. (MORIN, 2001a, p. 88).

Assim, ensina Morin, os processos relacionais não se submetem a leis objetivas; precisam 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 (Organização A1), uma liderança de fábrica, percebemos, mais uma vez, o discurso do respeito às subjetividades/ individualidades:

*A gente precisa respeitar a individualidade das pessoas. Porém, utilizar delas o que elas têm 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. O cara que é ambicioso precisa ter uma função legal, para que ele possa trazer todos os dias algumas coisas, e mostre, e que de resultados à fábrica. Mas, ainda existe nas organizações, em geral, aquela coisa de: – “Eu vou fazer isso, mas só eu vou fazer. 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 (Organização A1):

*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. Porque [...] 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 veem o lado da empresa.*

N, da Organização A, referenda, lembrando um dos gerentes de área:

*Ele não escuta outras pessoas, ele acha que aquilo que vem dele é o correto, o rumo certo para a empresa. [...] Ele é uma pessoa pouco comunicativa [...] só sei que ele intimida muito, não pelas ações mas, tipo, pela forma de se comunicar. [...] O pessoal do escritório também falava que ele era muito reservado e que não dava muito espaço para as outras pessoas.*

Assim, temos que a empresa tem conhecimento do gargalo nas relações, mas deixa que ele permaneça, porque o mencionado gerente acaba obtendo (arrancando seria mais adequado) produção, e quando isso não acontece, ele se exime, buscando um “bode expiatório” para a baixa na produtividade.

G, referindo-se à organização A1, explica que

*O pessoal está meio revoltado e não quer colaborar com nada dentro da empresa, mesmo que seja para o bem deles, para ter uma empresa bonita, uma empresa limpa. [...] Eles podem estar desmotivados porque a empresa não está querendo comprar o que eles querem para mudar. [...] Acho que também seria uma forma de agredir a empresa pelo descontentamento.*

Ao afirmar “o que eu acho muito importante quando tu dá voz para as pessoas é o retorno”, I (Organização B) está falando do que chamamos de “escuta” e a mesma entrevista registra: “Na empresa B existe muito o sentimento de não haver retorno. [...] Se a liderança fizesse seu papel [ouvir no dia a dia], não precisaríamos ter um canal formal de ouvidoria”.

K, referindo-se ao Grupo A/A1, explica: “Na minha empresa eles não preparam ninguém. [...] Eles não desenvolvem nenhuma pessoa para ser líder. Ele é o teu chefe, ele que manda e é assim que tem que fazer.”

Na entrevista Q (Organização B), ouvimos que seria importante

*Que eles ouvissem mais o funcionário. Eles ouvem, mas eu acho que eles deveriam ouvir mais. Assim, tempo em tempo ali, ou até mesmo meia hora, melhoraria pra eles e para nós também. Falta o ouvir e o escutar mais um pouquinho. Porque daí os funcionários seriam motivados, né. Se escutassem mais um pouquinho nós, eles teriam menos desperdício, as pessoas teriam mais cuidado com as coisas que usam no dia-a-dia, como a fita, como a própria tinta que duraria mais, não deixar ir fora. Os funcionários teriam mais cuidado em usar os óculos e protetores. Eu acho que se eles ouvissem mais um pouco o funcionário, traria mais um pouquinho de harmonia.*

R, da Organização A1, tenta ensetar uma fala solidário à Organização, mas ela não se sustenta e acabamos ouvindo um discurso ambivalente. Num primeiro momento ele diz:

*Não, eu acho que ajuda, mas não é assim: uma pessoa é mais feliz porque trabalha lá onde tem ar-condicionado ou ela é mais infeliz porque trabalha onde é quente, onde é sujo. [...] Se a pessoa quer trabalhar e precisa trabalhar e ela gosta do que ela faz, ela pode até questionar, mas muita gente reclama que: – Ah! na A1 tem ar-condicionado na fábrica. Então quando esta pessoa sai lá do ar condicionado ela reclama de como é quente o seu setor, mas porque esta pessoa está acostumada com ar-condicionado.*

Em seguida, ouvimos do mesmo entrevistado, referindo o que mudaria na Organização:

*Para melhorar a vida do trabalhador, com certeza aumentaria o salário, que é uma saída. Melhorar o ambiente de trabalho. Tomaria alguma atitude para diminuir o ruído, a poeira, diminuir o ambiente físico, calor, o frio, o vento. Então tudo isso com certeza a pessoa acaba produzindo mais. Mas o que eu mudaria mesmo seriam esses dois, o salário e o ambiente interno, porque daí eles se sentiriam mais à vontade naquilo que está fazendo e que tivesse uma melhora na produtividade dela também.*

A ambivalência da fala mostra como é, de fato, o ambiente de trabalho e o quanto é importante, na verdade, o respeito à dignidade, oferecendo ao trabalhador condições satisfatórias de trabalho e ouvindo sua voz. N, da Organização A, acentua:

*O boicote é muito daquela pessoa que tenta falar, tenta conversar e fazer o correto, sempre. E sabe que aquilo ali não é correto, não é o melhor para a empresa, mas que eles não vêem outro caminho, daí sim, boicotam.*

#### 4.5 O FIO QUE TECE A CULTURA

As diversas entrevistas realizadas ao longo da pesquisa nos surpreenderam, 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 uma compreensão equivocada do conceito.

Na entrevista E (Organização B) ouvimos: *“Eu acho que é uma fantasia, porque às vezes as pessoas não sabem o que falar e acabam sempre dizendo que é a cultura da empresa.”*

É comum a simbiose entre os desejos e anseios pessoais de lideranças e aquilo que elas acabam denominando de Cultura Organizacional. Freud (1974b, p. 165 -166) explica:

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.

Quando perguntamos ao entrevistado B (Organização A1) 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 deem 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-feitas. Se a empresa ganhar dinheiro, eu vou ganhar também.*

E quando perguntamos na entrevista A (Organização 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. Quando 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 A] o pessoal lida com muito com a habilidade do operador e por isso mesmo deveria investir mais na disseminação de uma cultura da empresa.*

A entrevista F (Organização B) acentua: “Mudar a cultura numa organização não é do dia para a noite. Tem-se que quebrar muitas regras, muitos tabus, muitos mitos.”

O que podemos perceber, então, é que aqueles atores organizacionais teoricamente multiplicadores dos valores culturais atuam, em muitos casos, como gargalo, e alguns daqueles que se imaginam multiplicadores da Cultura Organizacional repassam algumas percepções pessoais, dissociadas de valores que efetivamente comporiam uma Cultura global, complexa, dinâmica, que integre a estratégia da Organização.

K, da Organização A1, diz: *“eles não sabem nem quem são eles, eles perderam as referências nas chefias, tudo isso porque têm muitos que não foram preparados para estar ali. E aí as pessoas se desmotivam.”*

A entrevista aponta a saída para essa questão:

*Eles não estão preocupados com isso. Eles não fazem nenhum trabalho, preocupados em não faltar trabalho pra os funcionários. A preocupação deles é crescer, faturar e faturar, procurar e procurar, e o funcionário vai ficando para trás. As pessoas se desmotivam e em vez de eles irem atrás da causa que está deixando os funcionários desmotivados, não, eles pegam e punem. Meio que de uma forma geral, implantando uma regra só, e daí todo mundo paga o pato, e é errado. [...] Mas eles não fazem nada para melhorar.*

J (Organização B) mostra que uma Organização pode, efetivamente, investir em sua cultura, quando diz:

*Eu vejo na [Organização B] uma questão muito forte de valores, na liderança tem valores alinhados aos valores da organização. Então, isso pega muito forte. Quem não tiver os valores alinhados aos valores da organização, deve ficar fora da questão de gestão. E eles batem muito forte nisso. Levam em consideração a questão da família, de como tu trata tua família; é uma questão de respeito. São valores essenciais. Honestidade, ética, são valores que a gente tem dentro da organização. Porque se tu não tiver em si, como pessoa, tu não vai dar certo na [Organização B].*

A fala reflete certa rigidez, que se confirma na entrevista M, da mesma organização: *“Acho que eles têm que dar mais liberdade pra gente, que é pra gente chegar neles até para promover algumas melhorias.”* O fato de J ocupar um cargo de gerência e M trabalhar na produção evidencia, mais uma vez, como o conceito de Cultura Organizacional tem diferentes sentidos, dependendo do lugar de que se fala dessa cultura. A superficialidade do conceito atualiza-se na fala N (Organização A), quando perguntamos o que entende por Cultura Organizacional: *“Tinham normas que a gente seguia [...] eram três ou quatro conceitos que nós tínhamos de guardar para a gente ter e fazer e colocar em prática.”*

A entrevista C (Organização A1) confirma: *“O que mais tem é boato mesmo. 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.”* A entrevista esclarece ainda: *“Falaram [em Cultura Organizacional], mas aquela vez que a gente fez um curso. Aí, eu não sei explicá muito, assim. Mas depois nunca mais fizeram nada.”*

#### 4.6 O SANTUÁRIO DO TERCEIRO MILÊNIO

Já discutimos 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 as demais esferas, imbricadas 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, ousaríamos 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 veem-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 às suas responsabilidades laborais e a valorizarem menos seus empregos. Como colhemos em algumas das entrevistas, entre as quais O, da Organização B: “[...] *o comportamento da pessoa envolvida com a empresa, mudou muito. As pessoas não tem mais apego, não. Mudou, mudou muito.*”

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. A entrevista O, da Organização B, evidencia:

*Tem dois que estão há 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.*

Parece-nos importante levantar uma questão que toma forma cada vez mais evidente na sociedade contemporânea. Em primeiro lugar, o capitalismo do terceiro-

milênio, que enfrenta uma crise emblemática, busca convencer a sociedade de que essa crise é dela tanto quanto dele<sup>92</sup>.

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 para a Organização, mais trabalho por menor preço, enxugamento de custos indiretos relacionados a 13º salário, férias, indenizações, custos adicionais por tempo de serviço, ou seja: uma relação menos estável e mais abreviada.

Oliveira (2006, p. 14) lembra que modernização tecnológica é a palavra de ordem na contemporaneidade, com

Produção em pequenos lotes, polivalência e trabalho em equipe. Enfim, é a era das novas formas de gestão de inspiração japonesa, da qualidade total, do novo designer, do operador multifuncional – cooperador e participativo com o projeto da empresa, competitivo com os colegas.

A mesma autora menciona a pirâmide da subcontratação, “forma de fazer incidir sobre os trabalhadores os encargos da produção sem as necessárias contrapartidas em políticas salariais ou direitos trabalhistas, coletivamente negociados”. (OLIVEIRA, 2006, p. 38).

Antunes (2005, p. 31), lembra que

Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte: a isso seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho (grifo do autor) com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anterior.

---

<sup>92</sup> A maior crise do capitalismo moderno foi registrada nos anos 70, quando, após um período denominado 30 anos dourados, ocorreu o choque do petróleo, de 1973 a 1979, que arrastou a economia mundial para um período de superprodução e violenta redução das taxas de crescimento do capital (OLIVEIRA, 2006).

É comum observarmos, hoje, que 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 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 (Organização A1) confirma nossas inquietações, 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, ela sabe cuidar do emprego. As empresas começam a se dar conta disso e a revalorizar as pessoas experientes.*

Se, de um lado, estamos postulando 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, quando controlar, supervisionar, vigiar eram palavras-chave.

Quando solicitados a falar 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. Antes a gente podia, mas agora*

*como está forte esta cobrança de produção a maioria do tempo a pessoa fica trabalhando feito um robocop, diz C, da Organização A1”.*

Teoricamente, encontrar pessoas com competências desenvolvidas para o exercício de determinada função, bem como investir no desenvolvimento do quadro de profissionais em consonância com as estratégias globais e específicas de uma Organização, seria um dos papéis da área de Recursos Humanos,<sup>93</sup> o que, por via de consequência, harmonizaria o modo como líderes e liderados buscam cumprir suas metas, em consonância com objetivos da Organização e evitaria quadros como os que a entrevista C (Organização A1) descreve. Mas, a entrevista A (Organização A) dá conta de uma realidade diferente:

*Recursos Humanos, na verdade, deveria ser uma área de apoio à gestão. Só que às vezes, nossos Recursos Humanos, o que eles fazem? Selecionam, recrutam, controlam e impõem regras. [...] o pessoal pensa que é aquele lugar que tu passa lá para fazer um ajuste de cartão ponto, para pegar vale-refeição, vale transporte, para fazer uma reclamação na folha de pagamento.*

Segundo o entrevistado, a área comunica uma vaga ao RH, “*mas a decisão final de contratação ou não, é nossa. O RH pode até dizer, e diz: – Acho que essa pessoa não vai servir pra ti. Daí eles me dizem: Não, tu não pode, porque não estava... Mas daí eu digo: – Contrata*”. O relato dá ideia da polifonia discursiva da Organização em questão, assim como desvela a disputa de poder entre setores e a falta de estratégia nas ações de recursos humanos.

Isso é retratado pela entrevista C (Organização A1) ao responder à pergunta: “Define o que a organização representa pra ti como se fosse uma pessoa

---

<sup>93</sup> Nos dois grupos analisados, esta área trabalha na direção da filosofia de Recursos Humanos, não na de Gestão de Pessoas.

ou mesmo um animal. Com que tu achas a [nome da organização] parecida?”. –  
 “Ai, ai, ai (risos). Eu nem tenho ideia. É um bicho sem cabeça, pois está virado.  
 Geeeente! infelizmente na minha visão está virado.”

D (Organização B) enfatiza a abertura de sua Organização a novas ideias e sugestões, mas registramos um silêncio muito prolongado quando perguntamos se ela aceita, também, críticas. Em seguida, D (Organização B) responde: “Hoje ela não tem um canal de ouvidoria. Então, muita coisa eu acho que ela não fica sabendo. Se tem críticas ou não, mas em conversa de corredores a gente sempre escuta uma crítica a uma pessoa ou coordenação.”

Referindo-se à Organização B, F explica que

*Tanto o diretor quanto o pintor sabe que o lucro foi tanto, que o mercado foi isso, as perspectivas para os próximos meses, o que está preocupando a empresa, quais os novos mercados que foram abertos. É claro que se toma decisões em cima disso, ele ouve e se ele conseguiu ouvir bem, ele tem segurança quanto ao seu trabalho.*

Quando perguntamos: “Aquele sujeito que chega no portão da fábrica deixa o cidadão lá fora; vem mudo e obedece ordens, ou se ele traz o conjunto que ele é; a organização o ouve, acata sugestões, modifica algumas coisas, não no sentido de ela dar, mas de acolher?”, ouvimos como resposta:

*[...] temos por diretriz nossa, da corporação que é sempre o trabalho em equipe, e nós fazemos, assim, um grande trabalho desde 2002, onde a gente ensinou muito as pessoas a trabalharem em equipe, a se ajudarem, a falarem à empresa, a cooperarem entre elas, a colaborarem entre elas, e eu diria que isso motivou muito esse tipo de coisa. Porque na medida que o erro de um é erro de todos, o acerto de um é o acerto de todos. As pessoas se sentem mais à vontade para poder falar coisas, falar, inclusive, ao chefe delas, pro líder delas. Então, bom, tem muita coisa pra trabalhar, tem, e não tem dúvida, mas, antes, nós acreditamos que o bom é que todo mundo possa, dentro da organização, se manifestar, sem repreensão por isso.*

Consideramos que seja de grande importância uma Organização fazer um balanço sobre a evolução que tenha obtido, programas que desenvolve e metas que

tenha conquistado ou mesmo perspectivas traçadas. Ainda mais importante, cremos, é ela reconhecer, como ouvimos de F, *“que ainda tem muita coisa para trabalhar”*.

O conjunto de entrevistas deixa claro, em muitos momentos, que aqueles que detêm/disputam o poder imprimem ao perfil das Organizações em questão características/valores pessoais. Ao mesmo tempo, percebemos, no conjunto das falas, dois estágios diferentes de Organizações.

Enquanto G afirma que *“quem trabalha nela [Organização A] está pensando que estamos indo pro buraco, mas pra quem vê o Grupo de fora é uma empresa ótima”*, J explica que, *“hoje, a Organização B é de capital aberto, então existe cobrança de acionistas, de pessoas que investem e querem retorno do dinheiro delas. Mas eu vejo que paralelo a isso ela continua, sim, preocupada com seus funcionários, com as pessoas”*.

I (Organização B) explica que, no passado, a Organização B esteve mais focada nos aspectos pessoais de seus trabalhadores, contemplando com mais intensidade suas individualidades e seus aspectos subjetivos e que

*Ela está investindo muito para que se tenha um melhor clima organizacional interno. Isso está em nosso projeto estratégico do ano. Conseguir melhorar nosso clima organizacional interno e mantê-lo nesse patamar. Infelizmente, o processo de profissionalização e esse olhar voltado para as pessoas não conseguiram andar junto, mas a empresa desenvolve um trabalho para resgatar isso.*

Um resgate sintético do mapa desenhado pelas entrevistas mostra dois contextos com diferenças importantes. Em momentos diversos, entrevistados da Organização B mencionam pesquisa interna de clima organizacional, ouvidoria, treinamento focado na preparação de lideranças, reuniões mensais de avaliação com a presença de líderes e liderados. O destaque no que diz respeito às Organizações A e A1, entretanto, são queixas.

Isso significa dizer que seria perigoso generalizar comportamentos quando se fala em Organizações. Assim como seria precipitado atribuir deficiências da Organização B à “tentativa de acertar” e deficiências da Organizações A e A1 a um modo de gestão propositadamente equivocado. Com isso, evidenciamos, mais uma vez, a importância da escuta permanente, do olhar atento na direção da estrutura psíquica dos sujeitos que compõem as organizações e dos comportamentos que eles convocam/evocam, às vezes independentemente do desejo da própria Organização em que estão inseridos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somos levados a pensar que, normalmente, nas Organizações, a comunicação é descendente e racionalizada. Entendemos que ela precisa contemplar aspectos de subjetividade e acontecer, também, na direção inversa: de forma ascendente. Pretendemos com isso dizer que os processos comunicacionais precisam estar geneticamente contaminados por processos relacionais dinâmicos, fluidos, em permanente renovação e computando singularidades.

Parece-nos um equívoco pensar que uma Organização consiga “implantar programas de comunicação”, como se fossem próteses (que, não esqueçamos, estão sujeitas, evidentemente, a rejeições). Mudanças precisam partir de dentro desse organismo, pressupondo escuta, contemplando a polissemia dos discursos, contemplando o agir recursivamente, ou seja, autoecoalimentando-se de suas confusões, falhas, brechas, fissuras, ruídos, vencendo suas próprias resistências, o que, sabemos, não é um processo fácil, tampouco imediatista, e pressupõe o engajamento subjetivo de seus integrantes.

Enfraquecer os tentáculos entre poder e cultura, na direção de um saber coletivo; olhar para os Sujeitos reconhecendo-os como produtores e não apenas como produtos daquela Organização; vislumbrar o poder em diversos momentos, lugares, formas, não a partir de um mesmo agente, mas disseminado entre os agentes-sujeitos tenderá ao equilíbrio, mesmo que pela aglutinação/reaglutinação atração/repulsa desses mesmos agentes-sujeitos.



Preferimos nos associar a Freud, quando lembra o homem não trouxe consigo a vocação para o trabalho, nos termos em que o modo de produção capitalista o insere na sociedade. Assim, entendemos importante que as Organizações olhem para as relações capital/trabalho como um dos modos possíveis de o Sujeito organizar-se psiquicamente e em termos sociais, como decorrência e fundamento do processo civilizatório, o que precisa incluir não apenas técnica e método, mas também criatividade.

No sentido da consecução do que defendemos, pensamos o trabalho com dois aspectos indissociáveis/complementares: um material e outro simbólico. No aspecto material, o relacionamos à sobrevivência, ao sustento, à satisfação de necessidades materiais, enquanto o aspecto simbólico é responsável pela produção de significados, pela constituição de laços sociais, pela autoestima e pela própria transformação do Sujeito, passando, também, pela via do afeto e pela própria constituição desse Sujeito.

Ao longo de nossa trajetória como jornalista/consultora na área da Comunicação Organizacional, e ao longo de nossa trajetória, paralela, como estudiosa e pesquisadora na mesma área e com esse trabalho especificamente, pudemos perceber que Organizações são uma instituição<sup>94</sup> cada vez mais presente no cotidiano social, com ingerência nas esferas social, política e econômica, sem sombra de dúvida.

---

<sup>94</sup> Entendemos instituição na perspectiva de Lebrun (2009, p. 123): [...] conjunto das formas ou estruturas fundamentais de organização social, como são estabelecidas pela lei ou pelos costumes. Ou, no singular, instituição remete ao conjunto das estruturas organizadas tendendo a se perpetuar em cada setor da atividade social: assim é a instituição jurídica, política, artística... Finalmente, instituições também significam a ação de instruir e de formar pela educação ou, mais concretamente, o estabelecimento de educação e de instrução, como a escola ou a academia, por exemplo. Nesse último caso a instituição designa mais o local que acolhe o que ali é instituído.

Essa instituição, que, em alguns momentos e modelos de sociedade, chega a substituir/ocupar o lugar do Estado já não se contenta com o lugar de Aparelho Repressivo ou Aparelho Ideológico; ela o subtrai, invasiva: tenta destituí-lo. Os estudos da Comunicação e os estudos da Psicanálise não podem, segundo nosso modo de ver, subtrair-se a essa reflexão.

Organizações são instituições a exemplo do que o são a Escola, a Família, o Direito... Mas seu poder de barganha, seu agigantamento levam à subversão de uma ordem até aqui vigente. Elas tendem a ocupar o *status* reservado ao Estado, enquanto as demais, independentemente do arranjo de interesses, estão a serviço da sustentação desse mesmo Estado.

Não podemos esquecer que essa instituição se autoeco-organiza com a ingerência de Sujeitos, que, recursivamente, buscam imprimir-lhe suas características (aqui pensamos que características sejam o modo de atuar das suas estruturas psíquicas). E todos sabemos que o Sujeito convoca o Outro a “entrar no seu sintoma” (dele Sujeito), o que efetivamente introduz a relação.

Pensamos, dessa forma, que seja enriquecedor para o estudo das relações e da Comunicação Organizacional, amparar-se na Psicanálise para refletir sobre/analisar suas questões. Mas, depois do estudo desenvolvido, despertamos, também, para o fato de que essa relação é circular, ou seja: é fundamental também para a Psicanálise preocupar-se com essa instituição, tanto quanto se preocupa com outras, como, por exemplo, a Família e o Casamento, apenas a título de exemplo, na medida em que os Sujeitos estão nelas enlaçados irrevogavelmente.

O Sujeito contemporâneo, cooptado pelo social desde a horda primeva de que falava Freud, sobre o que discorreremos no corpo do trabalho, já não tem como

sobreviver/constituir-se fora dessa instituição, assim como também ela não pode acontecer fora da esfera social. São ambas produtoras e produto uma da outra, mutuamente controladas e controladoras, o que delega à Comunicação e à Psicanálise espaço/papel de importância fundamental.

Pensamos ter respondido as questões que deram início às nossas reflexões: *Como o comportamento dos Sujeitos Organizacionais estudados, se considerarmos aspectos psíquicos, pode estar relacionado ao “desenho” das relações dos públicos nas Organizações?*

Essa questão ficou muito bem ilustrada quando diversos dos entrevistados da Organização A1 fizeram comentários em relação à personalidade, forma de ser e de relacionar-se de determinado gerente, responsável pela [injusta na visão dos trabalhadores] demissão de um supervisor. Os comentários dos entrevistados mostram que os dois Sujeitos (gerente e supervisor) “desenhavam” relações diferentes com a população em questão o que levou, naturalmente, a outro aspecto destacado nessa pesquisa: a disputa de poder e conseqüente demissão do supervisor.

No que diz respeito à questão *Qual o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos Sujeitos das Organizações, na “leitura” que farão, bem como na resposta que darão aos apelos e premissas da Cultura das Organizações?* Percebemos que em muitos casos, apesar de ignorados, esses aspectos são de grande importância. Podemos, a título de ilustração, recorrer ao supervisor mencionado em uma das entrevistas, cujo critério essencial para a seleção de trabalhadores para seu setor era serem dóceis, submissos, calados. Temos com

esse exemplo, a perspectiva de quem contrata (chefia/poder) e a perspectiva de quem é contratado, cuja postura será, evidentemente, a de submissão.

No corpo do trabalho trouxemos alguns exemplos de como chefias imprimem às relações com os subordinados o seu modo de ser/ver/perceber. Ficaram evidentes situações em que elas convocam o Outro a responder ao seu sintoma, assim como ficaram evidentes mecanismos de defesa, grupais e individuais, que os Sujeitos acionam ao estabelecer relações. Ficou evidente, também, principalmente se olharmos para os excertos de algumas das entrevistas, a importância do “não-ouvido” ao lado dos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos de que fala Roman (2009).

Com essa pesquisa, buscamos entender Como as Organizações podem modificar e melhorar os processos comunicacionais, investindo na qualificação dos processos relacionais? e se Elas consideram, nos seus processos relacionais com os Sujeitos Organizacionais estudados, os aspectos psíquicos? Afirmações categóricas e generalizações amplas são perigosas e, na maioria das vezes, segundo entendemos, inconvenientes. Neste momento do trabalho e das Organizações que acompanhamos, podemos dizer que elas não consideram aspectos psíquicos dos Sujeitos Organizacionais estudados. Mas percebemos, também, que os dois Grupos estão em momentos distintos com relação a esse aspecto, havendo, de parte do Grupo B (Organização B), mesmo que incipiente e, diríamos, quase mecânico, ainda, o desejo de andar nessa direção.

Os objetivos da pesquisa são: perceber, a partir da análise do grupo de entrevistas colhido, como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional; analisar se e como elementos de subjetividade dos atores de

Organizações podem interferir na recepção/interpretação/emissão de mensagens; estudar como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais na Organização e propor um caminho [dentre tantos outros] que propicie repensar os Sujeitos Organizacionais e a fixidez com que são definidas e analisadas as noções de Cultura/Cultura Organizacional, de Ideologia e de Poder, intimamente relacionadas entre si e desempenhando papel de sustentação de uma postura paralisante e alienadora.

Entendemos, agora ainda mais, que a escuta seja imprescindível no desenho das relações em qualquer tipo de Organização. Um exemplo simples ilustra isso com riqueza: Quando um líder com características paranoides, convoca seus liderados a entrarem no *jogo de uma fantasia de perseguição*, o Sujeito de seu inconsciente não medirá esforços para que o grupo entre em seu sintoma.

O Sujeito do inconsciente de alguns integrantes desse grupo, com certeza, ficará preso ao sintoma desse líder, e o próprio grupo poderá desenvolver uma “estrutura/personalidade paranoide”, o que levará a problemas de relacionamento/comunicação. Esses problemas poderão vir a ser, inclusive, muito mais sérios em relação a(os) integrante(s) do grupo que se recuse(m) a “entrar no sintoma”, na medida em poderá (ão) ser eleito(s) “bode(s) expiatório(s)” na relação, tanto com o líder quanto com o próprio grupo.

Parece-nos, portanto, fundamental que a Organização desenvolva escutas na direção de seus Sujeitos/grupos, e que ela “faça uma escuta de si” como instituição. Nesse sentido, reiteramos o fato de os dois Grupos Organizacionais

estudados encontrarem-se em patamares diferentes na caminhada para a solução do problema aqui abordado.

Encontrar “a” solução para o problema levantado em nossa pesquisa seria incoerente de nossa parte. Pensamos a questão dialética/dialogicamente. Vemos a solução como algo temporário, parcial, na medida em que as relações são dinâmicas, modificam-se e, pensando nos significantes da Psicanálise, deslizam permanentemente. Dessa forma, acreditamos que olhar para a Comunicação Organizacional numa transdisciplinaridade Comunicação/Psicanálise seja um passo na direção de encontrar algumas respostas importantes, mas, também, na direção de buscar novas questões, essas, sim, mobilizadoras de transformações importantes.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: M. Fontes, 1999.

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do Estado**. São Paulo: Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. **Sobre a reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Freud e Lacan Marx e Freud**. 2. ed. São Paulo: Graal, 1985.

\_\_\_\_\_. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Porto: Presença, 1974.

ANTUNES, Ricardo. **A dialética do trabalho**. Escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**. Perdizes: Boitempo, 2005.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 1994.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

BARRICHELLO, Eugênia Mariano da Rocha, POZZOBON, Camille de Medeiros; RIBEIRO, Michelle Braga. Comunicação informal e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Organizacional**. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/viewFile/1295/1000>>. Acesso em: 15 maio 2008.

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

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

———. **Modernidade e Holocausto**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998.

BECKER, Howard. **O mal-estar da pós modernidade**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Psicologia e trabalho**: apropriações e significações. São Paulo: Cengage Learning. 2010. (Coleção debates em Administração).

BENVENISTES, E. **Problemas de lingüística geral**. 4. ed. Campinas: Pontes, 1995, v. 1.

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

BION, W. R. **Elementos de psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 2004.

———. **Experiences in group**. New York: Basic Books, 1961.

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

BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mário Aquino; GOMES, Mauro Tapias. Nota técnica: os estudos organizacionais e a Comunicação no Brasil. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 2004 v. 3.

BOITO, JR Armando. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1999.

BORBA, da Costa Sérgio. **As relações entre o pesquisador e o objeto de pesquisa** Disponível em: <<http://www.faced.ufba.br/~nepec/noesis2/borba.htm>>. Acesso em: 18 maio 2008.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.



BRAIT, Beth (Org.). **Bakhtin: Conceitos básicos**. São Paulo: Contexto, 2007.

BRANDÃO, Maria Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7. ed. Campinas: Unicamp, [s.d.].

BRAZIL, Horus Vital. **O sujeito da dúvida e a retórica do inconsciente**. Rio de Janeiro: Imago, 1998.

BRYMAN, A. **Leadership and organization**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1986.

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

CAON, José Luiz. Pesquisa psicológica e pesquisa psicanalítica. In: **Revista Mars Gravidus**. Revista do laboratório de psicanálise e aprendizagem da UFRGS. Porto Alegre, n. 1, ano 1, [s. p.] 2002.

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. São Paulo: Atlas, 2001. v. II.

———. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. I.

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

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2006.

CHEMAMA, Roland; VANDERMERSCH, Bernard. **Dicionário de Psicanálise**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2007.

———. **Dicionário de psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 1995.

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

CLEGG, Stuart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas 1999 v. 1.

———. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas: 2001, v. 2.

———. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas: 2004, v. 3.

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

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. (Orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

———. **A loucura do trabalho**. 4. ed. Perdizes: Cortez, 2005.

———. **Fator humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

DOR, Joel. **O pai e sua função em psicanálise**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993.

———. **Introdução à leitura de Lacan**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

DUARTE, André. Foucault no século XXI. **Cult**, n.134, abril, 2009.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERNANDES, Florestan (Org.). **Ensaio de sociologia geral e aplicada**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1971.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, Stuart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas 2001. v. 2.

FINK, Bruce. **O sujeito lacaniano**: entre a linguagem e o gozo. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 17 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002 .

———. **Resumo dos cursos do Collège de France (1970-1982)**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

———. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

———. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1986.

———. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Cadernos da PUC, 1974.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

———. **Cultura organizacional**: Formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

FREUD, Sigmund. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996, v. XXIII.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1987. v. VI.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1986. v. XV.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1976a. v. XVIII.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago. 1976b. v. XVI.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974a, v. XIV.

———. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974b, v. XXI.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 4. ed., Petrópolis: Vozes, 2005, cap. 3.

GEERTZ, Cliford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GILL, Rosalind Análise de discurso. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 4. ed., Petrópolis: Vozes, 2005, cap. 10.

GREGOLIN, Maria do Carmo. **Focault & Pêcheux na análise do discurso: duelos & diálogos**. São Paulo: Claraluz, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, maio/junho 1995.

GODOI, Cristiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Barra Funda: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUARESCHI, Pedrinho; RAMOS, Roberto. **A máquina capitalista**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la acción comunicativa**. Barcelona: Taurus, 1987. v. II.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HARARI, Robert. **Uma introdução aos quatro conceitos fundamentais de Lacan**. Campinas: Papyrus, 1987.

CLEGG, R. Stewart; HARDY, Cynthia. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRIBARRY, Isaac Nikos. O que é pesquisa psicanalítica. In: **Revista Ágora**: estudos em teoria psicanalítica. Rio de Janeiro: v. IV n. 1. [s. p.], jan./jun. 2003.

JAKOBSON, Roman. **Linguística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1969.

JAKOBSON, Roman. **Lingüística. Poética. Cinema.** São Paulo: Cultrix, 1970.

KEHL, Maria Rita. **Sobre ética e psicanálise.** São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

KERNBERG, Otto. F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

KONDER, Leandro. **A questão da ideologia.** São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1991.

LACAN, Jacques. **O mito individual do neurótico ou poesia e verdade na neurose.** Rio de Janeiro: Zahar, 2007. (coleção Campo Freudiano no Brasil).

———. **Meu ensino.** Rio de Janeiro: Zahar, 2006. (coleção Campo Freudiano no Brasil).

———. **Nomes-do-pai.** Rio de Janeiro: Zahar, 2005. (coleção Campo Freudiano no Brasil).

———. **O seminário.** Livro 11: os quatro conceitos fundamentais da Psicanálise. 2. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1985.

LAPANCHE, J; PONTALTIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise.** 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

LAPANCHE, Jean. **Problemática I: a angústia.** São Paulo: M. Fontes, 1987.

LEBRUN, Jean-Pierre. **Clínica da instituição.** O que a psicanálise contribui para a vida coletiva. Porto Alegre: CMC, 2009.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo. **Pesquisa em comunicação.** 5. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

MANDELBROT, Benoit B. **Objectos fractais: forma, acaso e dimensão**; seguido de Panorama da linguagem fractal. 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1991.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas: Pontes, 1997.

MARTINAZZO, Celso José. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à cidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2002.

MATTELART, Armand. **La publicidad**. Barcelona: Ediciones Paidós, 1991.

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; DAVEL, Eduardo (Org). **Recursos humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. In: **Estudos de Psicologia (Natal)**, vol. 7 no. Spe Natal 2002. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300010)>. Acesso em: 4 fev. 2008.

MILNER, Jean-Claude. **O amor da língua**. Porto Alegre: Artmed, [s.d.].

MILGRAM, Stanley. **Soumission à l'autorité**. Paris: Les Belles Lettres, 2003.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, [s.d.].

MORIN, Edgar. **Cultura de massa no século XX: neurose**. 9. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Forense Universitária, 2007. v. 1.

———. **Cultura de massa no século XX: necrose**. 3. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Forense Universitária, 2006. v. 2.

———. **O Método 6: a ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005a.

———. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MORIN, Edgar; KERN Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 2003a.

MORIN, Edgar. **O X da questão**. O sujeito à flor da pele. Porto Alegre: Artmed, 2003b.

———. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003c.

———. **O Método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2002a.

———. **O Método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

———. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002c.

———. **O Método 4: as idéias**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002d.

———. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2001a.

———. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b.

———. **A cabeça bem-feita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

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.



NASIO, Juan David. **Os sete conceitos cruciais da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

NEGROPONTI, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Eunice. **Toyotismo no Brasil. Desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

ORGANISTA, Henrique Carvalho. **O debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PACHECO, Olandina M. C. de Assis. **Ensaio sobre a construção da diferença: sujeito e singularidade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1996.

PALADINO, Marcelo; TEIJEIRO, Carlos Alvarez (Ed.). **Comunicación empresarial responsable** (las organizaciones: escuelas de cultura). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006.

PAGÈS, Max, et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 3. ed. Campinas: Pontes, 2002.

———. **Semântica e discurso**. Uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Unicamp, 1988.

PORGE, Erik. **Jacques Lacan, um psicanalista: percurso de um ensino**. Brasília: UNB, 2006.

RAMOS, Roberto. **A escolinha do professor Raimundo**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

———. Althusser e Barthes: vértices epistemológicos. In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre: PUCRS, n. 17, abril 2002.

REVEL, Judith. Foucault. **Conceitos essenciais**. São Paulo: Claraluz, 2002.

RODULFO, Ricardo. **O brincar e o significante**: um estudo psicanalítico sobre a constituição precoce. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

ROMAN, Artur Romero. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, malditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

SAIDON, Osvaldo et al. **Práticas grupais**: a Psicanálise. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

SAUSSURE, Ferdinand. **Curso de lingüística geral**. 27. ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço e tempo**: Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1994.

SODRÉ, Muniz. **Sociedade, mídia e violência**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2006.

SÓLIO, Marlene Branca; BALDISSERA, Rudimar. Caminhos da administração e sua relação com os processos comunicacionais nas organizações. **Conexão**: Comunicação e Cultura. Caxias do Sul: , v. 2, n. 4, jul./dez. 2003.

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

———. **A subjetividade dos sujeitos como componente da Comunicação Organizacional**. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. Trabalho apresentado no NP Comunicação Organizacional. Disponível em: <<http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca>>. Acesso em: 12 maio, 2008.

———. **As marcas de Poder na Comunicação Organizacional formal e/ou informal**. Primeiro Congresso Brasileiro da ABRAPCORP, 2006, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca>>. Acesso em 15 junho, 2008.

SÓLIO, Marlene Branca; RAMOS, Roberto. **O Sujeito Organizacional visto pela complexidade da Psicanálise**. XXX INTERCOM, 2007, Santos. Trabalho apresentado no NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Disponível em <<http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca>>. Acesso em: 17 julho, 2008.

SÓLIO Marlene Branca. **Jornalismo organizacional: produção e recepção**. Caxias do Sul: Educs, 2008.

SOUZA, Alduísio M. de. **Uma leitura introdutória a Lacan: exegese de um estilo**. Porto Alegre: Artmed, 1985.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 1998.

VASAPOLLO, Luciano. **O trabalho atípico e a precariedade**. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

WEIL, Pierre; D'AMBROSIO, Ubiratan; CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1998.

WOOD, Jr. Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIZEK, Slavoj. **Um mapa da Ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.