



NT

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE
SÃO PAULO**

VIDAL VARELLA FILHO

S2

IDIOMA E DIALETOS DA ORGANIZAÇÃO

**Os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do con-
trapoder na empresa moderna, revelados pela
investigação da linguagem como forma de ação social**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da EAESP/FGV - Área de
Concentração: Organização, Planejamento e
Recursos Humanos, como requisito para
obtenção de título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Izidoro Blikstein

**SÃO PAULO
1993**



Carlos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 01.09	N.º de Chamada 65.0411008 12931
N.º Volume 559/93	Registrado por JKR

Dis.
e.1

SP-00006234-4

IDIOMA E DIALETOS DA ORGANIZAÇÃO

Os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do contrapoder na empresa moderna, revelados pela investigação da linguagem como forma de ação social

Professor Orientador: Izidoro Blikstein

Banca Examinadora

Professor(a) _____

Professor(a) _____

Professor(a) _____

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE
SÃO PAULO**

VIDAL VARELLA FILHO

IDIOMA E DIALETOS DA ORGANIZAÇÃO

**Os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do con-
trapoder na empresa moderna, revelados pela
investigação da linguagem como forma de ação social**

^
Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da EAESP/FGV - Área de
Concentração: Organização, Planejamento e
Recursos Humanos, como requisito para
obtenção de título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Izidoro Blikstein

**SÃO PAULO
1993**

VARELLA FILHO, Vidal. ***Idioma e dialetos da organização***: os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do contrapoder na empresa moderna, revelados pela investigação da linguagem como forma de ação social. São Paulo, EAESP/FGV, 1993. 81 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos).

Resumo: Focaliza as questões de cultura organizacional, de poder e de contrapoder nas organizações enquanto fenômenos estruturados como uma linguagem. Destaca aspectos significativos da linguagem como forma de ação social, caracterizando as diversas estratégias utilizadas pela organização, no sentido de controlar e prever o comportamento de seus membros participantes como um idioma, e as formas de comportamentos divergentes ou de resistência a essas estratégias como dialetos.

Palavras-Chaves: Autoridade - Comportamento Humano - Comunicação - Conformismo - Contrapoder - Controle - Cultura Organizacional - Disciplina - Poder - Transgressão.

ÍNDICE

Introdução	01
Capítulo 1: A dimensão do ser simbólico	05
Capítulo 2: O idioma organizacional	26
Capítulo 3: Os dialetos organizacionais	46
Capítulo 4: Esboço de um método	62
Conclusão.....	69
Bibliografia.....	73

AGRADECIMENTOS

Ao Professor **Izidoro Blikstein**, orientador desta dissertação, por sua preciosa assistência e valioso incentivo

Ao Professor **Joel Camacho Martins** (*in memoriam*), meu orientador acadêmico e primeiro orientador desta dissertação

À minha esposa **Kátia**, por seu apoio e compreensão constantes

Ao meu amigo **Norberto Torres**, por seu antigo e desinteressado incentivo

À srta. **Vera Oyama**, pela infinita paciência e inestimável colaboração na organização e reprodução deste texto

Ao amigo e colega **Milton Briguet Bastos**, pela gentil cessão da infra-estrutura de sua empresa, um dos fatores decisivos na realização deste trabalho

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Este texto propõe-se a demonstrar a hipótese de que os aspectos fundamentais da cultura, das relações de poder e de contrapoder, nas organizações, podem ser revelados via a análise das diversas formas de linguagem produzidas por seus membros participantes. Os pressupostos assumidos são os de que (a) é possível caracterizar-se a linguagem como uma forma ou modo de ação social e (b), toda cultura pode ser estudada como fenômeno comunicacional e sua produção como conteúdos comunicacionais, visto estruturarem-se como uma linguagem.

O escopo do trabalho é a construção de uma reflexão teórica sobre o desenho, o significado e algumas das implicações da interação indivíduo/ organização examinada sob uma perspectiva de feição semiológica, ou semiótica. A referida construção resulta fundamentalmente das consultas a fontes bibliográficas de alto nível e das observações, análises e conclusões derivadas das vivências pessoais deste autor, em seu envolvimento com o cotidiano de várias organizações, nos últimos vinte e cinco anos.

As organizações aqui enfocadas são as organizações do tipo formal, tecnoburocráticas, voltadas para objetivos de negócios e deliberadamente construídas para atingir tais objetivos. Esses objetivos precisam

contar com um esforço coletivo para serem atingidos, vale dizer, têm realização dependente da normalização, do controle e conseqüente previsibilidade do comportamento dos membros envolvidos no processo.

Os fatos e episódios narrados neste texto, a título de ilustração dos argumentos apresentados, são reais e extraídos da vivência profissional anteriormente citada. Por razões de natureza ética, não são aqui declinados nomes, quer das organizações, quer das pessoas envolvidas nos casos relatados. Entretanto, o tipo de atividade da empresa e nomes de cargos ou funções são ocasionalmente citados.

O *primeiro capítulo* estabelece uma ligação fundamental do homem, seu ambiente e o uso de uma linguagem única no reino animal, uma linguagem realizada através de processos de simbolização e de utilização de signos (verbais e não verbais); O *segundo capítulo* mostra os aspectos do esforço organizacional no sentido de estruturar as atividades e controlar o comportamento de seus membros, visando à consecução de seus propósitos de negócios. Os citados aspectos enfocam, principalmente, a disseminação de um **código de estratégias integradas articuláveis**, o **idioma organizacional**, como coordenador do processos de organização/controle e formador de uma cultura organizacional desenhada à sua semelhança. Claramente, são abordadas neste capítulo questões relativas à conquista e manutenção do poder na

organização e atenção especial é dada às interações entre **agências e agentes**, nesse processo; O *terceiro capítulo* mostra a disseminação do idioma organizacional sob a perspectiva do receptor, isto é, de seu impacto sobre os membros da organização, o outro lado da moeda, as formas mais comuns de comportamento perante esse tipo especial de mensagem: o conformismo e, principalmente, a resistência e a transgressão, formas divergentes das expectativas centrais. Tais formas divergentes são caracterizadas como **dialetos**, por seu paralelismo morfo-semântico em relação ao mesmo tipo de fenômeno na dimensão da linguagem; O *quarto capítulo* apresenta o resumo de uma possibilidade concreta de se analisar a linguagem como forma de ação social, proposta pela chamada **perspectiva dramatúrgica**, em função das contribuições de Kenneth Burke; A *conclusão* demonstra as ligações entre os diversos capítulos, comprovando a hipótese levantada e sugerindo novos caminhos para trabalhos posteriores, nessa linha de raciocínio.

A DIMENSÃO DO SER SIMBÓLICO

CAPÍTULO 1: A DIMENSÃO DO SER SIMBÓLICO

A linguagem* é um traço essencial do ser humano. Além de instrumento para a expressão de pensamentos, emoções e volições, constitui-se no meio fundamental para se chegar a esses estados mentais. Para Cassirer, "a compreensão do mundo exterior e interior resume-se numa construção e representação desse mundo dentro do nosso espírito, através de um trabalho mental que depende da linguagem como a marcha animal depende das pernas"¹. Essa capacidade de representação, ou construção representativa somente é possível através da capacidade que os seres humanos têm de simbolizar, ou de fazerem uso de signos. Na definição do fundador da Semiótica, Charles Sanders Pierce, um signo "é toda coisa que substitui outra, representando-a para alguém, sob certos aspectos e em certa medida"². Em outras palavras, o homem pode, via linguagem, estruturar experiências que se tornam, assim, compreensíveis e comunicáveis.

* O termo "linguagem", neste texto, indica tanto a capacidade humana de comunicação e expressão por meio de signos, quanto os diversos sistemas via os quais ela se realiza. Vale dizer, seu sentido aqui é bastante amplo, não atento a pormenores específicos de inclusão nesta ou naquela disciplina).

(1) CÂMARA JR., Joaquim M. *Princípios de Linguística Geral*. Rio de Janeiro, Padrão, 1977, p.22.

(2) PIGNATARI, Décio. *Informação. Linguagem. Comunicação*. São Paulo, Perspectiva, 1977, p.11-29.

Paradoxalmente, a linguagem não é inerente ao organismo humano, mas antes uma aquisição cultural, que se concretiza primordialmente no aprendizado e na utilização de sistemas arbitrários de representação e de expressão, as línguas ou idiomas.

Uma língua, portanto, pode ser entendida como um sistema de acordos, uma instituição social veiculadora de um conjunto de valores, um produto social³, um elenco de convenções necessárias à comunicação entre os indivíduos. O acordo entre os usuários dos signos, que reconhecem suas relações implícitas e as respeitam em seu uso, é conhecido como *codificação*. Claro, esse tipo de convenção é bastante variado e responsável pelas alterações nos valores dos signos com os diferentes usuários.

Na linha de Saussure, Brondal, define a língua "uma entidade puramente abstrata, uma norma superior aos indivíduos, um conjunto de tipos essenciais, que realiza a fala de um modo infinitamente variável...é o tesouro depositado pela prática da fala nos indivíduos pertencentes a uma mesma comunidade"⁴. Destacam-se, a partir desta definição, (a) uma clara separação entre língua e fala, onde a língua associa-se à norma e a fala ao uso; (b), uma relação dialética entre língua e fala:

(3) SAUSSURE, Ferdinand de. *Curso de Lingüística Geral*. São Paulo, Cultrix, 1972, p.15-23.

(4) BRONDAL, V. Apud: BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. São Paulo, Cultrix, 1974. p.19.

a fala é resultado e instrumento da língua, a qual, por sua vez, só se pode conhecer a partir da fala e (c), a fala pressupõe um ato individual de seleção e de atualização, baseado em possibilidades combinatórias que sempre estarão previstas no código da língua, uma espécie de jogo e suas regras. Infere-se que o indivíduo deva aprender a jogar corretamente e que, sozinho, não possa alterar quer o jogo, quer suas regras. Falar uma língua significa estar preso a uma espécie de contrato coletivo inalterável unilateralmente.

Mais que submeter-se a uma norma superior, caracterizada por um conjunto de regras, os indivíduos devem submeter-se aos significados, aos modos de ver, ao sistema de valores de comunidades específicas a que pertencem, ou a que pretendam pertencer. O espaço em que se movimentam, seu espaço vital, é decomposto e ordenado, ou seja, "representado" num conjunto nítido e harmonioso. Um mundo ou cosmos criado sem a necessidade de ser racional e lógico em termos do referencial interpretativo de outros mundos e cosmos. Cada comunidade ou agrupamento humano, assim, serve-se de um sistema de linguagem cuja propriedade mais importante é a de ser representativo das experiências e visões de mundo dessa comunidade ou agrupamento. A língua tem caráter inconsciente nos indivíduos que a falam.

São os signos que concretizam o sistema de valores de determinada comunidade, ao viabilizarem a comunicação. Os signos têm pelo menos duas características essenciais: valem-por alguma coisa e diferenciam coisas de coisas por correlações e oposições⁵. Representam as coisas sem sê-las, funcionando como mediadores entre o real e as várias possibilidades de se compreender e de se dar significado a esse real. Signos, portanto, são sempre marcas de intenções de se comunicar sentidos. Essa marca de intencionalidade é utilizada, inclusive, nas contribuições mais recentes para uma classificação mais refinada dos diversos tipos de signos⁶.

Pode-se classificar os signos, de maneira genérica, em: (a) SINAIS: pré-signos, correspondem a um estágio anterior ao signo, um estímulo ainda não codificado, mas que é comunicacional, tem uma intenção de comunicar algo. Por exemplo, galhos de árvores espalhados pela pista podem vir a representar algum tipo de problema com outro veículo à frente. O motorista ou indivíduo que os espalhou criou *sinais* que passarão ao status de signo quando forem interpretados e confirmados pelos receptores da mensagem. Na organização, são muitos os exemplos de sinais: (1) a convocação de alguns funcionários, feita por um superior com expressão apreensiva, para uma reunião urgente, é sinal

(5) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. São Paulo, Cultrix, 1974. p.17-58.

(6) BUYSENS, Eric. *Le Langage et le Discours - Essay de Linguistique Fonctionnelle dans le Cadre d'une Sémiologie*. In: GUIRAUD, Pierre. *A Semiologia*. Lisboa, Presença, 1973, p.36.

de que alguma coisa séria ou desagradável pode ter acontecido e envolverá interesses sob a supervisão dos convocados; (2) a contratação, pela organização, dos serviços de consultoria de uma empresa tradicionalmente conhecida por sua atuação relativamente à racionalização de mão de obra: é sinal de que poderá haver demissões a curto prazo; (3) a veiculação pela mídia de que a empresa obteve um lucro significativo no último ano é sinal de que os empregos serão mantidos e com probabilidades de maior remuneração, etc. (b) ÍNDICES: estímulos ou manifestações, em princípio, sem ingrediente de intencionalidade. Podem vir a ser interpretados, mas não visam a um receptor: a presença de fumaça, por exemplo, não necessariamente está a querer comunicar a existência de fogo para alguém; pela manhã, a mancha de batom na camisa do Gerente do Departamento de Marketing não tem a intenção de informar a seus subordinados que ele possa estar traindo a esposa, etc. Porém, existe sempre a possibilidade de se fabricar um signo sob a forma de índice. Por exemplo, a fisionomia mal-humorada do segurança nos portões da organização não necessariamente quer informar algo aos funcionários e visitantes sobre seu trabalho na empresa: o segurança pode ter tido outro tipo de problema, que só a ele diga respeito. No entanto, pode ser este o caso em que ele tenha sido instruído para esse tipo de performance, com propósitos definidos. Tem-se, então, um exemplo de manipulação de índice, ou de camuflagem de signos; (b) ÍCONES: signos que possuem alguma semelhança ou analogia com seu referente. São bons exemplos de ícones as fotografias. O logotipo da organização é geral-

mente um exemplo de ícone; (c) SÍMBOLOS: são signos altamente codificados, carregados de conotações culturais. Sua relação com seus referentes é elevadamente arbitrária. As palavras, por exemplo, sejam faladas ou escritas, são símbolos, em sua maioria. No cotidiano das organizações, são muitos os exemplos de símbolos, como os *slogans* da empresa ("Somos todos uma grande família", "Nossa política é a das portas abertas" = símbolos de igualdade de tratamento) e outros, não verbais: o carro subsidiado pela empresa e a vaga demarcada na garagem do prédio, a dispensa de rigidez no horário de chegada à organização (= símbolos de distinção de status hierárquico) e outros.

Muitos signos podem não ter natureza única, participando de duas ou mais dimensões. Por exemplo, o "sol" (uma estrela, o símbolo do nascimento, um ícone e um símbolo para várias representações); o "organograma" da organização (um ícone, um símbolo das relações de poder e de autoridade), etc.

Nas organizações, em particular, ressalta-se a importância dada ao envolvimento dos indivíduos com índices e sinais, onde os deslizos são mais freqüentes, como no exemplo do Gerente Geral de Treinamento e Desenvolvimento de uma grande empresa bancária, que constantemente saía amargurado das reuniões com seu superior, após apresentar-lhe os números relativos ao desempenho da área sob sua responsabilidade. Tal desempenho era mostrado através de relatórios

e gráficos muito bem elaborados, com estatísticas precisas relativas ao número de funcionários treinados, tipos de cursos ministrados, custos e benefícios envolvidos, etc. Na mesa de seu superior, entretanto, avolumava-se a quantidade de reclamações quanto aos serviços prestados aos clientes internos e externos da organização. Confrontado com essa realidade, o Gerente Geral se irritava e atribuía tal fenômeno ora à incompetência própria de alguns funcionários do Banco, apesar do treinamento recebido, ora a uma certa negligência de seus subordinados, em relação à disseminação do conteúdo dos cursos ministrados. Seu superior lhe pedia maiores eficiência e eficácia e, para ele, isso era um signo bastante claro de que deveria aumentar o controle sobre seus subordinados e elaborar novos projetos, capazes de melhorar os números relativos ao desempenho de sua área. As reclamações continuavam a aumentar e sua irritação também. Um problema somente resolvido algum tempo depois, via uma reestruturação organizacional.

Do exposto em relação aos signos, um aspecto essencial se sobressai: o de sua arbitrariedade, seja em sua forma (significante), seja em seu conteúdo (significado). O grau de arbitrariedade entre os signos e o que representam é, na quase totalidade dos casos, bastante elevado. O significado é sempre relativo, posto que função de seus usuários. Na afirmação de Carnap, "o significado é o uso"⁷.

(7) CARNAP, Rudolf. Apud: PIGNATARI, Décio. *Informação. Linguagem. Comunicação*. p.11-29.

O que significa dizer que os conteúdos dos signos não lhes são inerentes, mas sim reafirmados na prática social diária, via formas (significantes) específicas.

A afirmação de Gustave Flaubert, que "da forma nasce a idéia"⁸ é homônima da afirmação do pai da Cibernética, Norbert Wiener, "a organização é a mensagem"⁹. As relações entre as coisas estabelecem vínculos de alguma ordem, vínculos somente explicitáveis através de alguma forma de linguagem, ou *sígnica*: o que implica um certo tipo de construção, uma escolha e atualização, geradoras de um significado específico, a ser confirmado e reabilitado pela prática social cotidiana. Esta idéia aproxima-se bastante de uma fecunda e original posição de Levi Strauss¹⁰: é a função simbólica (as formas) que é inconsciente, não os conteúdos - uma visão congruente com a de Jacques Lacan, para quem o desejo é articulado por um sistema de significações¹¹.

(8) FLAUBERT, Gustave. Apud: PIGNATARI, Décio. *Informação. Linguagem. Comunicação.* p.11-29.

(9) WIENER, Norbert . Apud: PIGNATARI, Décio. *Informação. Linguagem. Comunicação.* p.11-29.

(10) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia.* p.17-58.

(11) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia.* p.17-58.

Os laços de reações comuns aos estímulos da linguagem unem e mantém coesas as sociedades. A linguagem tem, portanto, uma função social, além de uma função comunicativa pura e simples. Sua importância vital reside no fato de ser ela o fator que possibilita aos seres humanos construir definições de sua realidade, estruturar suas experiências e comunicá-las, orientarem-se para a compreensão de sua cultura e para a ação, a partir dos muitos eventos complexos de um ambiente. Em termos mais sintéticos, a linguagem estrutura o pensamento e a ação dos seres humanos. É a linguagem o fator que viabiliza a construção do imaginário social, entendido como "o conjunto coordenado de representações criado por uma sociedade, através do qual ela se reproduz e que designa em particular o grupo a ele próprio, distribui as identidades e os papéis, expressa as necessidades coletivas e os fins a alcançar"¹². Um imaginário social, dessa forma, corresponde a um "sistema de representação pelo qual as sociedades se auto-designam, fixam simbolicamente suas normas e seus valores"¹³.

O imaginário social, contendo normas e valores, é capaz de garantir a renovação das relações sociais, vale dizer, a confirmação e a reabilitação dos significados do grupo. Em suma, a linguagem é um produto coletivo, um objeto do social, com uma função social. A linguagem organiza. A linguagem é uma forma de ação social.

(12) ANSART, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978, cap.1.

(13) ANSART, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. cap.1.

Falar de linguagem como produto social é reconhecer sua criação e utilização em processos de interação humana, sua função de espelho refletor de culturas específicas. Assim, é dentro dos contextos culturais que se pode observar a questão da construção do significado com maior clareza. O significado é produto do consenso comportamental entre os participantes de determinado grupo. A questão do significado reveste-se de particular importância nas interações humanas, visto ser um resultado das atividades nessas interações e de definir o chamado "ato social" (Mead, 1934)¹⁴. A linguagem constrói o ato social e é nele refletido. O significado é emergente dos atos sociais e "...não deve ser concebido fundamentalmente como um estado de consciência, ou como um bloco de relações que existem ou subexistem mentalmente fora do campo da experiência em que se encaixam; pelo contrário, deve ser concebido objetivamente como existindo inteiramente dentro do campo, em si. A resposta de um organismo ao gesto de outro em qualquer ATO SOCIAL dado é o significado desse gesto" (Mead, 1934:78)¹⁵.

A essência da chamada "perspectiva dramatúrgica"¹⁶ reside exatamente aí: estudar a maneira pela qual os seres humanos constroem o significado em suas vidas, procurando conectar "a ação a seu sentido, ao invés do comportamento a seus determinantes" (Geertz, 1983:24)¹⁷.

(14) MEAD, M. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. Hawthorne, Aldine de Gruyter, 1990. p.1-73.

(15) MEAD, M. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

(16) BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

(17) GEERTZ, C. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

Pela perspectiva dramatúrgica, interessada nos atos sociais e significados deles emergentes, o significado "não é um legado da cultura, da socialização ou dos arranjos institucionais...é uma consecução problemática contínua da interação humana e está carregado de mudanças, novidade e ambigüidade...é estabelecido, não refletido em processos correntes de associação com outras pessoas"¹⁸

Reafirma-se, assim, o fato de a linguagem ser uma forma de ação social. O assunto envolve, claro, a questão da expressividade dos indivíduos e os focaliza como agentes de significação. Implica examinar as dimensões comunicacionais da interação humana. Vale dizer, a lente analítica deverá estar voltada para questões de forma, para os significantes, para o como as coisas são feitas. Da forma nasce a idéia.

A questão da expressividade dos indivíduos é crucial nas interações humanas, geradoras de significados. O fenômeno comunicacional envolve pelo menos dois pólos, um de emissão (expressão) e outro de recepção (impressão), sujeitando as mensagens a ambigüidades diversas.

(18) BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

Na expressão (emissor), tem-se fenômenos vistos de dentro para fora, uma relação entre as tendências expressivas, que incluem um fator de intencionalidade e as manifestações dessas tendências. A ligação é com questões de personalidade individual, quase que exclusivamente. Na impressão (receptor), o significado dessas manifestações percorre caminho inverso. O impacto sobre o receptor tem a ver com problemas de percepção social e de relações humanas. A impressão focaliza uma imagem de personalidade, não a personalidade em si. Nas palavras de Erwin Goffman (1959), "a expressividade do indivíduo...parece envolver dois tipos de atividades de significação, radicalmente diferentes: a expressão que ele oferece e a expressão que ele comunica. A primeira envolve símbolos verbais, ou seus substitutos, que ele admitidamente usa apenas para veicular a informação que ele e os outros sabem estar ligada a esses símbolos. Isto é a comunicação no seu sentido estreito e tradicional; a segunda envolve uma ampla gama de ação que os outros podem tratar como sintomática do ator, a expectativa sendo a de que a ação foi executada por outras razões que não a informação veiculada daquela maneira".¹⁹

Como se pode perceber, não apenas o universo do discurso, mas também o universo das aparências são importantes focos para o conhecimento e o significado. E ambos são sistemas de linguagem.

(19) GOFFMAN, E. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

Dentro de uma perspectiva de análise de formas na dimensão comunicativa, Ichheiser (1970) sustenta que o padrão entre expressão/impressão deva ser a discrepância entre ambas e não a sintonia. Para o citado autor, a pretensa harmonia natural entre expressão e impressão oculta e ignora os conflitos, tensões e contradições nas relações humanas (aqui, uma espécie de aproximação com a noção de índices manipulados). O tipo de fenômeno com que nos defrontamos nas interações humanas não são formas naturais de expressão e respostas naturais a impressões simbólicas. Em vez disso, tem-se uma expressão transformada e controlada por fatores socioculturais e, do outro lado, similarmente, mecanismos condicionados de percepção social. São estes últimos, de fato, "que determinam o significado dos símbolos impressivos, cujo resultado é a formação de uma imagem socioculturalmente condicionada" (Ichheiser, 1970:428)²⁰.

A natureza incerta e problemática da vida social amplia-se, assim, numa relação do explícito e do implícito, do dito e do não dito, da realidade e das aparências.

A dimensão comunicacional é repleta de ambigüidade já pela própria natureza de seu conteúdo, a atividade sígnica, extremamente complexa. Os signos remetem sempre a uma relação dual, unindo um sig-

(20) ICHHEISER, G. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

nificante (o plano da expressão, da parte física) a um significado (o plano do conteúdo, da idéia). Esta é uma definição consagrada por Saussure²¹ para os signos lingüísticos. Foi enriquecida por Hjelmslev (1943), que lhe apôs as noções de "forma" e de "substância", tanto para o significante quanto para o significado, transcendendo, dessa forma o signo lingüístico, e abrindo a possibilidade para a compreensão e a análise de outros tipos de signos e sistemas de signos, áreas de atuação reivindicadas pela Semiologia ou Semiótica²².

A questão da forma e da substância na linguagem torna-se mais crucial quando se sai do nível do signo lingüístico e se adentram outros sistemas de signos, como os objetos, os gestos, as imagens. Uma cultura pode derivar, por exemplo, objetos de uso para fins de significação, vale dizer, o objeto tem uma função específica, mas também servirá para comunicar. No exemplo de Barthes, uma capa de chuva serve para proteger da chuva, mas seu uso significa sempre uma certa situação atmosférica, da qual é indissociável. Exemplos mais sutis poderiam explicar questões de status, de diferenças de classe social, de posição na hierarquia organizacional e outras. Quer dizer, as funções penetram-se de sentido e o uso, desde que cultural, se converte em signo desse uso²³.

(21) SAUSSURE, Ferdinand de. *Curso de Lingüística Geral*. p.79-89.

(22) ECO, Umberto. *As Formas do Conteúdo*. São Paulo, Perspectiva, 1974. p.4-42.

(23) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. p.17-58

O caráter inconsciente da linguagem nos seus usuários tende a fazê-los indissociar o signo da coisa que este representa, ou seja, a fazê-los crer que o signo é a coisa a que se refere. Esta propriedade é mais acentuada em relação a tipo especial de signo, o símbolo. Paradoxalmente, o símbolo é o tipo de signo cuja relação com o referente tem o maior grau de arbitrariedade.

Os símbolos representam um domínio mais amplo do significado, transcendendo o literal.

A ação humana é freqüentemente simbólica. Os receptores ou alvos da ação a entendem ou a interpretam através de um significado que é coletivamente negociado. As ações simbólicas, dessa forma, estruturam as experiências significativamente. Por influenciarem crenças e valores, têm a propriedade de dar suporte a uma dada construção da realidade ou então de incentivar a construção de uma nova.

Falar em realidade social é falar em experiência significativa de eventos, pois "a essência do mundo social está naqueles padrões de significado que dão forma e sustentam a ação e a interação humanas"²⁴.

(24) SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.

Os símbolos ajudam a compreender os processos pelos quais os membros de um grupo se apropriam do sentido das coisas, eventos e ações que os envolvem, gerando modos de organização específicos. As informações são necessariamente associadas a conhecimentos estruturados anteriores, isto é, o significado se forma no momento em que a informação nova pode ser, de alguma forma, relacionada ao que já é conhecido. Quer dizer, os indivíduos procuram interrelacionar informações segundo algum critério de similaridade a um repertório cultural de que são depositários. Em outras palavras, o sentido existe para os indivíduos se representarem uma continuidade e extensão de sua própria experiência²⁵. Um processo simbólico opera, em sua essência, dessa maneira. A estabilidade de um modo organizacional depende "da continuada existência de modos comuns de interpretação e de entendimento"²⁶.

Uma propriedade muito importante dos símbolos é que estes podem ser usados tanto em processos expressivos quanto instrumentais²⁷. A linguagem tem, neste ponto, confirmada sua caracterização como forma de ação social: toda ação social é simbólica e visa a objetivos específicos, revelando, sutilmente, a natureza persuasiva da linguagem, mediadora da interação social. A fala do Presidente da organização,

25) CHERRY, Colin. *A Comunicação Humana*. São Paulo, Cultrix, 1968, p.21-178.

(26) SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. 1983.

(27) SIMS, JR., Henry & GIOIA, D.A. & Associates. *The Thinking Organization*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986, p.49-74.

por exemplo, apoiando o novo Projeto de Desenvolvimento de Talentos, é mais que um símbolo de sua aprovação ao referido projeto: é um convite à ação. A retórica permeia a ação social.

Os sistemas de linguagem permitem análises em três níveis: (1) sintático: signos em suas relações com outros signos; (2) semântico: signos em suas relações com seus referentes ou produtores de signos e (3) pragmático: signos em suas relações com os usuários.

Os diferentes níveis implicam regras, geralmente inconscientes nos usuários do sistema²⁸ e, dos três, o pragmático é o mais abrangente e geral, pois envolve fatores pessoais, psicológicos, capazes de diferenciar, em princípio, um evento informativo das questões afetivas da linguagem.

A atividade simbólica compreende sempre dois planos, o da expressão (significante) e o do conteúdo (significado). A significação é o processo de se relacionar os dois planos. Sem dúvida, a comunicação seria extremamente eficaz e isenta de ambigüidades se se pudesse associar a cada significante um único significado ou, inversamente, que um significado não se exprimisse senão através de um único significante. A linguagem, porém, tem entre suas características a da economia, onde um significante pode ter vários significados e onde um significado pode

28) CHERRY, Colin. *A Comunicação Humana*. p.21-178.

ser expresso via vários significantes. Os sistemas de expressão recorrem simultaneamente a vários códigos, ampliando significativamente as possibilidades de escolhas e atualizações, gerando o fenômeno da polissemia. Assim, tem-se a condição tanto de se conceber significados como tais, objetivamente (denotação), quanto concebê-los relacionados a valores subjetivos ligados aos signos (conotação). Os dois modos de significação são fundamentais e opostos. A linguagem humana fornece o sistema primeiro e o social, de posse deste, desenvolve outros, de segundo sentido, numa elaboração que é "ora ostentada, ora mascarada, racionalizada. A ideologia é a forma dos significados de conotação, a retórica a forma dos conotadores"²⁹.

A produção cultural, pois, entendida como um sistema de significados, é permeada por esses dois modos de significação, com predomínio do conotativo. Portanto, claramente, a construção e validação da realidade tende a ser influenciada por alguma forma de poder, que procura referendar uma forma particular de experiência organizacional para outros. O processo se opera através da tentativa de cristalizar interpretações e significados para orientar as ações dos membros do grupo, que devem definir situações de maneira comum e automatizada, a partir da compreensão, da introjeção e do compartilhar dessas interpretações e significados³⁰.

(29) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. p.17-58.

(30) SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. 1983.

Os símbolos constituem-se em paralelos verbais dos padrões de experiências dos indivíduos, isto é, de seu estilo de adaptação ao meio, sua maneira particular de selecionar e atualizar reações. Apresentam-se ou como orientadores de situações, ou como facilitadores da adaptação a situações ou ambos, simultaneamente.

A presença dos símbolos é pervasiva nas interações sociais, pois estes têm a propriedade de (a) simplificar complexidades difusas, ao fornecerem termos que ordenam pensamentos, ações e emoções na codificação de padrões de experiência; (b) permitir aos indivíduos que diminuam a importância de situações constrangedoras, ou que se mantenham distantes delas; (c) funcionarem como apelos compensatórios a um real opressor vivenciado, como é o caso dos sistemas de incentivos, nas empresas, frente às fortes restrições que estas impõem aos seus participantes; (d) despertar sentimentos profundos e adormecidos, ativando experiências submersas no inconsciente dos indivíduos e (e) funcionar como elemento responsável pelo equilíbrio do sistema de valores dos indivíduos, tornando certas atitudes "moralmente aceitáveis" frente à necessidade de certas decisões adaptativas que tal sistema normalmente condenaria (Burke, 1966)³¹.

(31) BURKE, Kenneth. In: GUSFIELD, Joseph. *Kenneth Burke - On Symbols and Society*. Chicago/London, The University of Chicago Press, 1989, p.53-126.

A simbolização corresponde a um modo de representação baseado fundamentalmente em analogias, contigüidades e contrastes. Procura sempre manter constante uma relação ou vínculo entre o símbolo e o simbolizado. Seu sentido escapa à consciência³².

Este capítulo, por seu conteúdo, pode muito bem ser concluído com a afirmação de Brisset e Edgley: "Ser social é ser significativo"³³.

(32) LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo, Martins Fontes, 1988, p.189-191, 624-631.

(33) BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

O IDIOMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2: O IDIOMA ORGANIZACIONAL

As organizações são a forma de condição moderna dos indivíduos, mas já se disse que as organizações não são meros aglomerados de pessoas. Possuem uma identidade, uma estrutura formal. Vale dizer, um esqueleto de regras relacionador de suas partes e dos membros participantes entre si - regras que determinam, no conjunto, o modo de circulação das mensagens e o como a comunicação une as partes num organismo completo, imbuído de propósito, orientado para um objetivo (Parsons, 1951)³⁴.

A caracterização acima encaixa-se perfeitamente para o tipo de organização objeto deste texto: as empresas modernas - organizações formais, tecnoburocráticas - um tipo de organização deliberadamente estabelecido para atingir certos fins, ou objetivos de negócios, através de esforços coletivos.

Assim, as organizações precisam coordenar e controlar as diversas atividades humanas envolvidas no atingimento de seus propósitos. Claramente, designarão conscientemente, a priori, além das finalidades pretendidas, as regras a que os membros da organização deverão obedecer e a estrutura de posição que definirá as relações entre eles. O

(34) PARSONS, T. In: CHERRY, Colin. *A Comunicação Humana*. p.21-178.

"esquema organizacional" deve ter a capacidade de antecipar e guiar a interação e as ações³⁵.

As organizações, no espelho da necessidade acima apontada, exercerão influência sobre seus membros, afetando-lhes inevitavelmente a maneira de pensar, de sentir e de agir. Assim, tornam-se fenômenos produtores de padrões culturais para lidar com seus próprios problemas de integração interna e de adaptação externa.

Um exemplo trivial do argumento acima exposto é a grande importância dada pelas organizações ao chamado *Planejamento Estratégico*, uma espécie de cartilha a ser seguida como pré-condição para o atingimento de metas delimitadas. Tal planejamento envolve uma série de ações integradas, numa tentativa de se controlar uma série de variáveis ambientais, internas e externas.

Ver as organizações na dimensão das culturas amplia sobremaneira o campo de sua análise, orientando-a não apenas para os aspectos racionais da experiência organizacional, como também para suas qualidades expressivas.

(35) BLAU, Peter & LUCKMANN, T. *Organizações Formais*. São Paulo, Atlas, 1970, p.13-38.

A hipótese que este texto pretende comprovar é a de que a análise da linguagem enquanto forma de ação social é capaz de desvendar os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do contrapoder nas organizações. Ao enquadrar as organizações na dimensão cultural, um paralelismo significativo se revela: a cultura, por todo o seu conteúdo simbólico (gera sentidos, valores, crenças, mitos e outros produtos), é um fenômeno que se estrutura como uma linguagem. Claramente, o mesmo tipo de definição (um fenômeno que se estrutura como uma linguagem) pode ser atribuída às organizações, visto que estas podem ser entendidas como culturas. Simultaneamente, pode-se observar a linguagem, enquanto fabricação de "bens de significado", indissociada de suas condições de produção e de recepção³⁶. Dessa maneira, a hipótese apresentada começa a ganhar sentido.

Mas, como se pode demonstrar que a organização se estrutura como uma linguagem?

De início, pode-se usar um recurso tipo associativo, para gerar uma imagem capaz de estabelecer uma retaguarda apropriada para o argumento. Já foi dito anteriormente que, no esforço para a consecução de seus objetivos, as organizações precisam coordenar e controlar as diversas atividades humanas envolvidas no processo. Essa

(36) ANSART, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. cap.1.

coordenação e controle serão levados a efeito via uma espécie de "idioma" ou "língua", a ser aprendido e adotado por todos os membros participantes. O "idioma organizacional", portanto, pode ser definido como um código de estratégias integradas articuláveis (filosofia, mitos, valores, rituais, rede cultural de relações, normas, ideologia, presunções, expectativas, etc.), destinado a fazer com que as coisas aconteçam de tal forma, na organização, que os objetivos definidos por seus controladores possam ser atingidos.

O idioma organizacional aparece manifestado, por exemplo, nas descrições dos *Valores e Objetivos* da empresa, nas *Palavras do Presidente* e nas *Políticas de Recursos Humanos*. Os exemplos a seguir são representativos deste argumento e pertencem a uma grande empresa do ramo siderúrgico. Alguns tópicos, obrigatoriamente disseminados pela organização e cuja coerência e integração são bastante claras:

(Valores e Objetivos)

A. Promover a iniciativa, a criatividade, a competência técnica e gerencial, além da permanente melhoria em todos os setores da empresa.

B. Operar com os níveis mais elevados possíveis de qualidade, produtividade e lucratividade, buscando a permanente atualização tecnológica.

C. Proporcionar o mais alto nível de satisfação de seus empregados, através da compatibilização de suas necessidades com os objetivos da empresa e a conjuntura do país.

D. Maximizar o valor das ações da empresa e manter uma política de divulgação permanente de informações ao mercado de valores imobiliários - satisfazendo, desta forma, os interesses de seus acionistas.

E. Conciliar o desenvolvimento de suas atividades com a preservação do meio ambiente, mantendo a integração da empresa nas comunidades onde atua.

(Algumas Palavras do Presidente)

"Temos que preparar a empresa para os novos tempos... acreditamos que a única forma de planejar para um futuro incerto é através da transformação contínua da própria organização e que isso pode ser realizado apenas através das pessoas, em todos os níveis... todos devem trabalhar na direção dos mesmos objetivos".

(Algumas Políticas de Recursos Humanos)

A. Cumprir o ideal de planejar o futuro da organização através das pessoas.

B. Desenvolver ações institucionais junto às comunidades, entidades, ambientalistas e poderes constituídos com o propósito de divulgar a situação da empresa, suas realizações e investimentos de preservação e de regeneração ambiental

C. Estruturar áreas de comunicação interna visando ao planejamento, à organização, à implementação e à avaliação de ações de comunicação.

D. Estar permanentemente atentos às mudanças no mercado de trabalho para garantir a captação e fixação de sua mão de obra.

Claramente, essa língua, uma sistemática de signos e regras, não se origina da "massa falante", mas de um grupo com poder de decisão (uma tecnocracia extremamente qualificada ou um grupo mais difuso, anônimo), que voluntariamente elabora o código³⁷.

(37) BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. p.17-58.

A sistemática de signos e regras prevêem necessariamente todas as possibilidades de seleção e de atualização pelos usuários ou "falantes" do idioma. O que significa dizer que dos usuários se retira a liberdade combinatória. O código deve tornar os usuários *normativos*. Mesmo alguns comportamentos criativos podem ser admitidos, desde que previsto pelas possibilidades combinatórias do código, ou seja, dentro de seus parâmetros. Um exemplo significativo desse argumento pode ser extraído de uma frase lapidar, voz corrente num grande Banco, em São Paulo: "Erre dentro das regras, mas não acerte fora delas".

Em seguida, pode-se pensar nos próprios elementos constitutivos dessa língua: seus signos, em suas relações com outros signos, com seus referentes ou produtores e com seus usuários. A natureza e a organização dos signos é fundamental no processo comunicativo necessário à consecução dos objetivos organizacionais.

Novamente, a importância do nível pragmático de análise sónica (os signos em suas relações com seus usuários) se ressalta, pois as múltiplas manipulações simbólicas e suas atualizações de significados pervadem as ações dos membros. O nível pragmático de análise da linguagem pode desvendar os principais aspectos envolvidos na construção do imaginário da organização, peça fundamental para sua identidade e reprodução.

Dessa maneira, a linguagem organizacional procura normalizar ou enquadrar os membros da organização não apenas como agentes de produção, mas também como agentes de significado. Em outras palavras, a organização é controle.

Outra questão, então, se coloca: COMO é que esse idioma organizacional é disseminado? Ou, de outra maneira, DE QUE FORMA a organização impõe, ou consegue impor, seu idioma aos membros que dela participam?

A definição de idioma organizacional o caracteriza como um código de estratégias "integradas articuláveis". Os termos entre aspas compreendem, fundamentalmente, o sentido de se estabelecer ligações, sejam estas entre os diversos elementos constitutivos do código (os signos), entre pessoas e entre pessoas e signos, para a realização de algo pretendido. Assim, torna-se de particular importância a noção de AGÊNCIA, os meios, as formas e as práticas via as quais os membros participantes são cooptados para visões de seus interesses que se alinhem ao campo de força discursivo que a organização é capaz de construir³⁸. Esse campo discursivo, no limite, é o próprio idioma organizacional.

(38) CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. London, Sage, 1989. p.187-240.

Dentro dessa visão ampla, um AGENTE transcende o nível das pessoas, podendo caracterizar-se como qualquer poder ou causa que, por sua ação, produza um efeito³⁹. Pode-se, neste ponto, retomar a noção citada no capítulo anterior, de que toda ordenação e validação da realidade tende a ser influenciada por alguma forma de poder⁴⁰.

No plano das agências estratégicas relacionadas às articulações entre os signos do idioma organizacional, os seus significantes, observam-se as produções culturais de valores, normas, mitos, rituais, crenças, símbolos e outras. Numa organização paulista, do ramo educacional, por exemplo, é um costume tradicional que todos os funcionários, sem distinção de qualquer espécie, às vésperas do Natal, "organizem-se" para cumprimentar o Diretor-Presidente, num cerimonial de "igualdade de posições".

Esse tipo de arranjo apela para os recursos afetivos da linguagem (verbal e não verbal), vale dizer, sua propriedade *conotativa* ou de estabelecimento de significados mais amplos. O propósito é sempre persuasivo, diretivo, organizador, formatador, de busca de identidade organização/indivíduo. A construção afetiva ou direcional compromete-se a informar aos seus alvos ou receptores como conseguir resultados

(39) CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

(40) SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. 1983.

desejáveis e evitar resultados indesejáveis. Apela para a confiança dos indivíduos. A previsibilidade do comportamento destes é fundamental para os propósitos organizacionais.

Discorrendo sobre o impacto da linguagem afetiva ou direcional, Hayakawa ressalta o profundo efeito da mesma sobre a memória dos indivíduos, fazendo com que os mesmos se comprometam com o simbólico da organização e com que nunca se esqueçam de fazer dele uma realidade objetiva, ou seja, de indissociar o símbolo da coisa simbolizada⁴¹.

Uma linguagem capaz de persuasão, como forma de ação social, obviamente, não pode ser monótona ou desinteressante. Assim, construções denotativas são pouco eficazes, nesses casos.

As maiores expressões da linguagem diretiva, suas presenças mais marcantes, concentram-se na METÁFORA e no SÍMBOLO, recursos imagéticos poderosos, veículos de avaliações subjetivas, carregados de conotações culturais.

Na organização, a continuada existência de modos comuns de compreensão e de interpretação é diretamente responsável por sua

(41) HAYAKAWA, Samuel I. *A Linguagem no Pensamento e na Ação*. São Paulo, Pioneira, 1977, p.27-124.

estabilidade e reprodução. Vale dizer, a cristalização de significados organizacionais depende da consecução de uma identificação eficaz, com os receptores ou alvos das mensagens, é preciso "vender-lhes" bem as idéias. É preciso que elas façam sentido para os indivíduos membros. Uma dimensão de ensino e de aprendizagem. O poder das metáforas e dos símbolos é enorme, neste particular. Seguem-se alguns exemplos de metáforas, extraídos do cotidiano de duas organizações do ramo industrial, em São Paulo, uma de pequeno e outra de grande porte:

- a. "Temos uma guerra para vencer".
- b. "Vamos defender nossa posição de líderes de mercado".
- c. "Nossos recursos humanos são a cabeça e o coração da empresa".
- d. "Preferimos ser cabeça de sardinha a nos tornarmos rabo de tubarão".
- e. "A empresa é nossa segunda mãe".
- f. "Somos um time que não pode perder o próximo jogo".

As metáforas e os símbolos não apenas facilitam a comunicação, formatam a compreensão e a ação dos participantes da organização. São meios de se ver e de se definir uma realidade consensual e constituem-se no recheio da cultura organizacional⁴².

O idioma organizacional, orientado para a persuasão e fixação inconsciente, afasta-se, por decorrência, do aspecto de proximidade dos referentes concretos, recortando de maneira crescente os domínios do abstrato. *Slogans* do tipo "Qualidade é o nosso negócio", expressões como *participação*, *motivação* e *liderança*, além de símbolos como os de poder e de sucesso ampliam sobremaneira o grau de arbitrariedade das relações entre os signos e seus referentes, dificultando sua compreensão imediata e favorecendo o aparecimento de soluções prontas, de significados já construídos. Ou seja, abrindo brechas para a tentativa de validação de interpretações e significados que se propõem como indiscutíveis, impondo padrões de experiência que devem ser vistos como globalizantes. A idéia é a de se reduzir todas as situações a relações definitivas de causa e efeito, num contexto onde, na realidade, existe um "curso de relações em desenvolvimento" (Burns, 1978:438)⁴³. Por exemplo, é comum nas organizações que as chefias freqüentem cursos sobre temas como a *liderança*. O próprio conteúdo do curso

(42) SIMS, JR., Henry & GIOIA, D.A. & Associates. *The Thinking Organization*. p.49-74.

(43) BURNS, J. M. Apud: SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. 1983.

é previamente aprovado, quer dizer, adequado às necessidades da organização. Em geral, tais cursos acabam por fornecer perfis ideais e definitivos de líderes, dos quais salientam-se, mais modernamente, os perfis do líder como educador e o do líder contingencial. Como se pode perceber, a nomenclatura tem carga conotativa, no sentido de que pode-se perguntar "educar para o que?" e "sob que tipos de contingências se espera que essa liderança seja exercida?". A experiência tem demonstrado que a educação, neste caso, é uma educação que volte os indivíduos para a empresa e que as contingências referidas são exatamente aquelas capazes de interferir negativamente no esforço da organização em busca de seus objetivos.

Num outro plano das estratégias "integradas articuláveis", pode-se observar a agência sob o ponto de vista dos contatos e das ligações interpessoais, aliado à perspectiva pragmática, isto é, em termos das relações dos signos do idioma organizacional com seus usuários.

A agência utilizada pela organização para a disseminação de seu idioma através das relações interpessoais é a distribuição de poder e de autoridade via cadeias hierárquicas, organizadas por funções e papéis. Tal distribuição deve garantir a organização e a coordenação racionais do esforço coletivo, mas principalmente das questões de disciplina e de controle. A via hierárquica supostamente deve governar tanto as

relações de produção quanto as de significado, apoiada numa instituição central que é a relação contratual. A organização, ou contratante, assume que, via contrato, estrutura tanto a compra do trabalho dos membros quanto as conseqüências desse trabalho. Mas "sabe" que só a relação contratual não é capaz de garantir-lhe as agências de que precisa. Daí sua utilização dos expedientes simbólicos caracterizados como benefícios diferenciadores.

Tão significativa ou mais que a agência interpessoal via desenho hierárquico, portanto, é a agência obtida na dimensão das relações entre os signos do idioma organizacional e os seus usuários. E parece ser exatamente este o ponto onde o poder da organização mais se destaca.

A organização significa controle. Mas tal afirmação a reduziria a um tipo de organismo estático. Ou seja, teoricamente, uma vez estruturada de acordo com seus propósitos e contando com um eficaz sistema de controle, nada mais escaparia às garras da organização e a previsibilidade do comportamento de seus membros estaria assegurada. Na prática, isso não acontece. As organizações são dinâmicas, evolutivas. Sua sobrevivência é variável dependente do grau de eficácia das mudanças adaptativas ao meio que conseguir operar. Um exemplo desse tipo de argumento é a nova febre que assola as empresas contemporâneas, os chamados Programas de Qualidade

Total. Planta-se nos participantes da organização a idéia de que, de tempos em tempos, a sobrevivência da empresa é dependente de alguma variável de modernidade.

Claramente, esse tipo de situação coloca um problema para as organizações, o de como promover o desenvolvimento de suas forças produtivas, fator imprescindível para a operacionalização de mudanças adaptativas eficazes e, ao mesmo tempo, assegurar o controle, sujeitar essas forças produtivas aos propósitos da empresa⁴⁴. A saída encontrada é a agência da *mediação*, uma política contraditória que alia fortes restrições, coerções e interdições ao oferecimento de grandes vantagens e benefícios aos seus indivíduos membros. Esses benefícios são responsáveis não apenas pela integração dos membros à organização, como também um elemento facilitador de sua aceitação das restrições impostas. A política de mediação, supostamente, evitaria os conflitos organizacionais, ao antecipá-lo⁴⁵.

Em algumas empresas, a mediação aparece transportada pelos chamados Planos de Promoção e de Carreira. Evidentemente, tais planos, muito embora lógica e racionalmente construídos, incorporando variáveis como tempo de casa e outros méritos, são em geral *pro*

(44) PAGÉS, Max, et alii. *O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987, caps.1-4.

(45) PAGÉS, Max, et alii. *O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*, caps.1-4.

forma, visto que o galgar de postos na organização depende antes de injunções e interesses de natureza política que de outra variável qualquer. É comum observar-se pessoas, nas empresas, com tempo de casa e méritos suficientes para estarem numa posição hierárquica melhor do que a que se encontram. Em geral, tais pessoas desfiavam lamúrias inconformadas. Acontece que o mérito não é função interpretativa de quem o possui, mas sim de quem o contrata, atendendo a seus interesses. Os lamuriantes interpretam os signos organizacionais de maneira inapropriada.

A clara compreensão do papel do idioma organizacional, dessa forma, passa necessariamente por uma observação da questão do poder, que se instala e mantém via agências e agentes. O poder é item inevitável na agenda humana.

Em geral, a idéia de poder é inculcada nos indivíduos a partir da conformação a regras de conduta aprovadas e incentivadas pela organização. Conseqüentemente, a noção que os indivíduos acabam interiorizando é a de que o poder é algo tão somente coercitivo, profilático, que existe para evitar que as coisas aconteçam. Não surpreende que os assuntos centrais na discussão do tema sejam a vigilância, a obediência, a disciplina (Etzioni, 1961; Mintzberg, 1983; Hamilton e Biggart, 1985)⁴⁶.

(46) ETZIONI, A. et alii. In: CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

Pesquisas mais recentes (Assad, 1987)⁴⁷ mostram uma grande ênfase na conexão entre disciplina e virtude organizacional, esta última uma espécie de conquista pelas organizações, daquela ordem ideal que expõe a apreciação e a validação internas do comportamento dos indivíduos enquanto membros.

Os mecanismos da virtude organizacional receberam o nome de "práticas disciplinadoras" (Foucault, 1977), as quais foram definidas como "microtécnicas do poder que classificam e normalizam não apenas indivíduos, mas também corpos coletivos organizados"⁴⁸. Implícita, nessa definição, a noção de agência.

As práticas disciplinares têm como núcleo a vigilância multiforme (pessoal, técnica, burocrática ou legal). A vigilância é operacionalizada pelas práticas de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, informatização e legislações diversas, procurando o controle eficaz do comportamento, do temperamento e das incorporações dos indivíduos, exatamente porque estes são membros participantes de uma organização⁴⁹.

(47) ASSAD, T. In: CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

(48) FOUCAULT, Michel. Apud: CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

(49) CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

Entretanto, a vigilância assume outras formas que não apenas o controle direto: pode variar de práticas culturais de endosso, capacitação e persuasão morais a conhecimentos técnicos mais formalizados⁵⁰. Através desses mecanismos, táticas de racionalização, com sua especificidade de tempo, lugar, metas e objetivos reforçam-se e integram-se mutuamente para formar uma estratégia anônima de disciplina (Girwood, 1987:22)⁵¹. Um exemplo típico desse argumento são todos os passos contidos nos chamados Programas de Qualidade Total, onde tudo o que se refere a processo e produto deve estar sob controle e ser, na sua fase final, ser normalizado e manualizado. Ora, aí está uma forma de vigilância indireta bastante eficaz.

Na linha de pensamento de Foucault, o poder não é um objeto que se possui, mas sim o fruto de relações, sendo melhor abordado através de uma visão de agentes mais ou menos complexamente organizados envolvidos em jogos mais ou menos complexos. O poder consegue seus efeitos estratégicos através de seu caráter disciplinador.

A visão de Foucault põe em cheque um conceito de poder que muito influenciou os estudos organizacionais, a noção de poder como "o poder que A tem de fazer com que B faça algo que, de vontade

(50) CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

(51) GIRWOOD, J. In: CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

própria, B não faria". Esse conceito mecanicista vê o poder como algo episódico, soberano, que se inscreve no corpo dos indivíduos. Em Foucault, a noção de agência é bastante clara: os agentes têm certos interesses e se organizam no sentido de estabilizar as condições necessárias para o exercício do poder. O poder, portanto, se constrói pela estabilização das condições necessárias ao seu exercício, ou seja, das regras que fixam significados e associações (Foucault, 1977)⁵². Essa estabilização corresponde à essência do controle, o que Clegg chamou de "pontos de passagem obrigatória".⁵³

Os argumentos expostos favorecem a inferência de que as organizações, em sua necessidade de organizar, normalizar e controlar o comportamento de seus membros (previsibilidade é um ingrediente essencial para a organização), quer como agentes de produção, quer como agentes de significado, a eles procura impor um idioma, o qual deverá ser compreendido, adotado e introjetado. O idioma organizacional, entendido como um código de estratégias integradas articuláveis, estruturadas como uma linguagem - intenciona representar, de maneira nítida, harmoniosa e pretensamente neutra, as experiências e visões de mundo eleitas como "perfeitas" por um grupo de decisão e, portanto, adequadas para os todos os membros da organização.

(52) FOUCAULT, Michel. In: CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

(53) CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. p.187-240.

OS DIALETOS ORGANIZACIONAIS

CAPÍTULO 3: OS DIALETOS ORGANIZACIONAIS

O termo *dialeto* designa, usualmente, comportamentos lingüísticos divergentes em relação a um idioma adotado. Tradicionalmente, surgem a partir das necessidades de representação criadas pelos múltiplos níveis de interação dos seres humanos enquanto participantes de coletividades, após ter-se decorrido um certo período de tempo em que o idioma desenhado para o coletivo necessariamente se mostra insuficiente ou inadequado, por motivos vários, para preencher todas as possíveis expectativas dos membros.

O aparecimento de dialetos é especialmente favorecido nos casos em que há uma queda na freqüência e na intimidade dos contatos entre setores da população falante, gerando um processo de diferenciação lingüística cuja expansão ad infinitum só é contida pelo mínimo de cooperação suposta pela coexistência na comunidade ⁵⁴.

Os dialetos podem caracterizar-se como uma forma de resistência ao idioma "central" e agrupam particularidades capazes de gerar um

(54) MARTINET, André. Elementos de Lingüística Geral. Lisboa, Sá da Costa, 1973, p.162.

amplo espectro de possibilidades, que variam de sua compreensão imediata à sua incompreensão total.

Este capítulo focalizará a questão do idioma organizacional, anteriormente descrito, sob a perspectiva de seu impacto e influência sobre o comportamento dos membros da organização. Em outras palavras, discorrerá a respeito dos principais tipos de reação dos membros da organização relativamente à intenção desta (manifesta ou não) de controlar e prever-lhes o comportamento: o conformismo, a resistência e a transgressão.

Não importam, para os fins deste texto, os motivos que determinam a inserção dos indivíduos nos vários tipos de organizações humanas, nem os motivos que os levam a querer participar deste ou daquele tipo de organização. A análise, aqui, focaliza os indivíduos já inseridos nas organizações (neste caso particular, as organizações formais, tecnoburocráticas, de negócios) e busca demonstrar as formas de estruturação do conformismo, da resistência e da transgressão como linguagens.

Como membros de organizações, os indivíduos estão, desde cedo, necessariamente sujeitos ou expostos a hierarquias e a regras de conduta sancionadas pelo grupo. A família e a escola são seus contextos iniciais. Dessa forma, não se pode considerar como surpresa ou

novidade o fato de os indivíduos terem consciência de que sua adaptação, seu crescimento e sua permanência na empresa depende do maior ou menor grau de identificação que esteja disposto a manter com os propósitos desta. Vale dizer, do quão bem introjete, domine e reproduza o idioma da organização a que pertence. Numa indústria paulista de pequeno porte, fabricante de componentes eletrônicos, por exemplo, o encarregado da produção insiste constantemente junto a seus subordinados para que "vistam a camisa da empresa", como maneira de garantir o emprego.

A linguagem é um sistema de signos distintos, que pertencem a idéias distintas. é um código de oposições e correlações de caráter inconsciente nos seus usuários, vale dizer, uma tela que organiza as percepções dos indivíduos e lhes orienta, assim, as escolhas.

A construção da realidade pelos indivíduos, conseqüentemente, é feita via sistemas simbólicos. O que significa dizer que construir a realidade, dessa forma, é distorcê-la, pois tal construção carregará a "realidade" de conotações culturais. Sem os sistemas simbólicos, porém, muito dessa realidade não existiria (Burke, 1966)⁵⁵, visto caracterizarem-se os humanos pela compreensão de seu mundo exterior e interior via sistemas de linguagem.

(55) BURKE, Kenneth. In: GUSFIELD, Joseph. *Kenneth Burke - On Symbols and Society*. p.53-126.

Inferese do argumento apresentado que os indivíduos, inseridos em organizações, estejam envolvidos num processo de dar sentido à experiência. A partir da análise dos efeitos de suas próprias ações, confrontadas com o significado imposto, orientam subseqüentes comportamentos. A compreensão atingida, portanto, é a do tipo que reflete as interpretações dadas à experiência coletiva compartilhada. Dessa maneira, os indivíduos não estão empenhados num processo de descobrir uma realidade existente, mas num processo de criar uma própria, relativa, e/ou de aprendê-la de outros que estejam semelhantemente envolvidos em sua construção. O processo envolve a questão da expressividade dos indivíduos, sua postura ora como emissor (expressão), ora como receptor (impressão), e todos os componentes do universo do discurso.

Dennis Gioia afirma que a construção de definições para a realidade organizacional - os meios para a compreensão e a ação dos indivíduos membros - é feita principalmente através de símbolos (que veiculam significados cristalizados, relações a conceitos já compreendidos) e de "scripts". Estes últimos corresponderiam a teias de conhecimento estruturado na memória dos indivíduos, orientadoras das escolhas de ações adequadas que, subseqüentemente, facilitariam os processos de construção dos significados e da aquisição de sentidos⁵⁶.

(56) SIMS, JR., Henry & GIOIA, D.A. & Associates. *The Thinking Organization*. p.49-74.

As orientações acima descritas podem ajudar a compreender como os participantes da organização lhe percebem o sistema e a cultura, criando um cotidiano significativo a partir dos muitos eventos complexos que os envolvem. A compreensão da relação entre o comportamento dos participantes e o significado dos efeitos de sua exposição ou sujeição a um código considerado ideal ou indiscutível requer, no entanto, a análise de variáveis de outra ordem.

Conforme já expressei, neste texto, os controladores ou grupo de decisão da organização procuram validar uma forma particular de experiência organizacional para os indivíduos membros, procuram dar interpretações e significados que devem tornar-se compreendidos e compartilhados, orientando as ações num sentido comum⁵⁷. A idéia é normalizar e prever os comportamentos dos membros, como fator imprescindível para a consecução dos propósitos intencionados. Ora, tal procedimento tem poder de constrangimento, pois vai exigir dos membros conformidade às regras. Os instrumentos de aliciamento são extremamente sutis, com massivo uso de manipulações simbólicas e de mediações diversas. A organização procura forjar em seus participantes um nível de identificação com seus propósitos que se confunda com os

(57) SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: PONDY, Louis, et alii (eds). *Organizational Symbolism*. 1983.

propósitos dos próprios membros, fundindo, no limite ideal, empresa e indivíduo num só todo harmonioso, via sedução simbólica.

Um exemplo do argumento acima pode ser verificado numa grande indústria do ramo de alimentação, em São Paulo. O processo de "integração" do funcionário à empresa leva de 40 a 90 dias. Nesse período, são-lhe mostradas todas as vantagens e benefícios de, em primeiro lugar, ter sido escolhido para fazer parte dessa organização, uma coisa da qual ele deverá se orgulhar - e, posteriormente, de querer realmente tornar-se um real membro do grupo. O processo de integração opera uma verdadeira formatação a priori dos indivíduos membros, que será, com o decorrer do maior envolvimento destes com a empresa, aperfeiçoada. A seqüência de passos para o crescimento na organização é detalhada para os recém-chegados e não faltam, no processo, histórias, casos, mitos e outros componentes do perfil da empresa. Só depois de tudo isso é que a maioria dos "privilegiados" será encaminhada para seus respectivos setores, já devidamente "aclimatados".

A adesão às exigências organizacionais, a introjeção de seu idioma, a obediência às regras, a moralidade (no sentido Durkheimiano de fazer a coisa certa) são os signos do comportamento conformista.

Algumas tentativas de explicar tal fenômeno já foram oferecidas, por áreas de conhecimento tão diferentes quanto a Psicanálise e a Sociologia. Neste particular, existe uma significativa aproximação entre as posições de Hobbes e as da Psicanálise, pois ambas pressupõem uma tendência para a transgressão, na natureza humana. Essa tendência irá seguramente manifestar-se, a menos que se imprima ao organismo alguma força contrária que possibilite o conformismo. A teoria de Hobbes se diferencia da teoria da Psicanálise quanto ao tipo da força contrária que leva ao conformismo: Hobbes a projeta no poder do Soberano, a Psicanálise a concentra no aumento do poder de controle das instâncias do ego e do superego⁵⁸.

Já Durkheim associa o conformismo a duas atitudes dos indivíduos: a primeira é o lugar comum da questão do dever, da obrigação; a segunda refere-se à própria satisfação do indivíduo em fazer a coisa certa, pelo simples fato de ela ser certa, boa, desejável. Em suas próprias palavras, "descobrimos encanto na prática de um ato moral prescrito por uma regra que não tem outra justificativa, além da de ser uma regra. Sentimos um prazer 'sui generis' em cumprir o nosso dever, simplesmente porque é o nosso dever (...) Nunca se praticou ato algum apenas por dever; sempre foi preciso que, sob algum aspecto, parecesse bom. Inversamente, não existe um ato que seja apenas desejável, pois todos exigem algum esforço"⁵⁹.

(58) COHEN, Albert K. *Transgressão e Controle*. São Paulo, Pioneira, 1968, p.11-55.

(59) DURKHEIM, E. Apud: COHEN, Albert K. *Transgressão e Controle*. p.11-55.

Essa linha de raciocínio encaixa-se parcialmente na e reforça a tentativa de explicar os mecanismos de adesão conformista ou de servidão voluntária baseada na noção psicanalítica de "idealização do ego" e defendida por Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre. Ou seja, o indivíduo projeta na organização (que lhe oferece um sistema de crenças e um modo de vida baseados em regras e procedimentos, que o ajudariam a compensar sua impotência para lidar com seus próprias angústias e contradições) o seu ideal de perfeição, isto é, elege a organização como um espelho da perfeição desejada por seu próprio ego⁶⁰.

A idealização dissolve a instância crítica (o "outro" é perfeito...), surge uma tendência à humildade e o indivíduo vai procurar agir de acordo com o modelo de personalidade suscitado pela organização. O conformista descobre, nesse engajamento, uma forma de prazer e de valorização narcisística capazes de justificar o crescente nível de pressão sobre ele exercida via aumento da carga de trabalho. O rompimento não lhe é possível, mesmo que se perceba preso no processo, pois a racionalidade desse processo lhe é inconsciente⁶¹.

É o caso típico do Chefe do Setor de Contabilidade da mesma grande empresa paulista do setor de alimentação, já citada neste

(60) PAGÉS, Max, et alii. *O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*, caps.1-4.

(61) PAGÉS, Max, et alii. *O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*, caps.1-4.

texto. O referido senhor vivia a propagar, pelos quatro cantos da organização, seu grande orgulho em já estar nela há quinze anos, dez dos quais no cargo de chefia de um mesmo setor, o de Contabilidade. Segundo ele, a empresa era responsável por seu sucesso na vida, por ter-lhe permitido possuir a tranquilidade de casa própria e automóvel, além de cuidados médicos para a família. Para ele, tudo o que a empresa lhe exigia era pouco, comparado ao que ela lhe oferecia. Orgulhava-se de nunca ter faltado ou chegado atrasado ao trabalho por qualquer motivo que fosse ("nem por doença") e julgava-se um exemplo a ser seguido. Perguntado sobre o porquê de não mais ter sido promovido, respondia que "o posto que comandava" era dos mais importantes para a organização, que lhe reconhecia a competência e honestidade para ocupá-lo, não pretendendo arriscar com novas experiências.

O conformista, portanto, caracteriza-se por ser um exímio falante e reprodutor do idioma organizacional. Não consegue e nem quer aprender eventuais dialetos com os quais se defronte.

Reconhece-se, no entanto, que o ser humano, em virtude de sua expressividade, têm o poder de negociar seus significados em situações interativas com outros seres humanos, similarmente expres-

sivos⁶². Ou seja, os seres humanos não são simplesmente produtos de forças sociais e culturais que agem sobre eles. As questões de poder, influência e controle não são forças unitárias, mas significados emergentes das interações sociais.

Reconhece-se, portanto, o arbítrio dos seres humanos para a tomada de decisões relativas a seu destino. Deixa-se de caracterizá-los simplesmente como objetos que, no máximo, se curvam, filtram e interpretam as forças que agem sobre eles. No caso do processo de "integração" na já citada indústria de alimentos, o índice de "não adaptação" registrado é de aproximadamente 15%.

Isso significa que a organização nunca consegue o controle total ou sua garantia sobre seus membros, pois os argumentos apresentados, reconhecem, indiretamente a presença das *agências*, desta vez do lado oposto ao do poder das organizações.

Quando se retoma o argumento de que a adesão dos indivíduos aos propósitos da organização, seu sistema de valores, crenças e moral de ação, é devida principalmente a questões de identificação, pode-se aceitar o argumento de que uma ideologia só se impõe na medida em que consegue integrar as ideologias próprias dos que pretende subjugar.

(62) BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

Vale dizer, que uma ideologia "deve oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição e fornecer-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações"⁶³. O argumento, conforme se pode perceber, tanto orienta as organizações relativamente a que agências utilizar no processo de cooptação, quanto reconhece um certo nível de arbítrio dos indivíduos para fazerem escolhas razoáveis.

Idealmente, as diversas camadas organizacionais, num complexo fluxo multidirecional de relacionamento, não deveriam apresentar resistências ou problemas de obediência. Na prática, porém, isso não acontece. É na assimilação das regras do jogo organizacional, no aprendizado da conduta organizacional adequada, pelos membros, que a possibilidade de recusa à submissão está implícita. A resistência é inerente à regulamentação do significado. A possibilidade de surgimento de dialetos encontra-se, então, aberta.

Os dialetos organizacionais podem ser definidos como o comportamento divergente dos membros em relação ao idioma organizacional. Esse comportamento, em suas formas de resistência e de transgressão, estrutura-se como uma linguagem, à semelhança do conformista.

(63) PAGÉS, Max, et alii. *O Poder das Organizações - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*, caps.1-4

Neste ponto, um dado importante: o idioma organizacional é compacto, homogêneo, indiferenciado. Os dialetos organizacionais (não por coincidência aparecem na forma plural) podem apresentar sutilezas de caracterização: o dialeto do tipo transgressor viola o idioma organizacional, simplesmente. Não tem preocupações relativas à validade ou o engajamento em mudanças e é o dialeto dos indivíduos com alto grau de desajustamento à organização. Um exemplo que ilustra esse tipo de postura é o dos indivíduos às portas da aposentadoria, que, por motivos quaisquer, foram "encostados" pela empresa relativamente a planos futuros. Sentem-se magoados com a "ingratidão" da organização, após "tantos anos de dedicação absoluta" e, nos dois ou três anos que faltam para sua despedida do trabalho, cometem todo o tipo de transgressão que conseguirem (chegam atrasados, faltam ao trabalho sem aviso ou justificativa, sabotam o andamento dos trabalhos, sonegam informações, etc.), engajados num processo de vingança infantil e incoseqüente contra algo bastante abstrato, a organização como um todo.

O dialeto do tipo resistente viola o idioma organizacional, mas está engajado em processos de mudança e de contestação. Pode-se citar, como exemplo típico desse comportamento o caso das comissões de funcionários que se formam para, organizadamente, lutarem por melhorias de suas condições de trabalho. Estas noções sutis sobre

diferenças dialetais foram construídas via um paralelismo às idéias de Merton e Nisbet (1961:726)⁶⁴, relativamente aos comportamentos sociais de transgressão e de inconformismo ou resistência. Para os citados autores, o transgressor age de acordo com seus interesses; o inconformista ou resistente é movido por um zelo reformador desinteressado.

As regras sempre contém um potencial de desvio, mas qualquer sistema pode tolerar uma certa quantidade de ambigüidade e de incerteza. Algumas transgressões chegam a favorecer a organização, como no caso de uma secretária eficiente que, mesmo tendo recebido ordens para não interromper seu chefe, durante uma reunião qualquer, viola essa regra, por estar ao telefone com um importante cliente da empresa, que tenha ligado para fechar um grande pedido. Muitos indivíduos membros, por outro lado, não têm a certeza de que podem garantir sua satisfação e a consecução de seus interesses, se seguirem todas as regras. Em geral, é o caso de funcionários novos na organização, em posições muito modestas e com salários considerados baixos.

O conformismo, a resistência e a transgressão são fenômenos que se estruturam como uma linguagem. Uma linguagem de ação social, onde a

(64) MERTON, R. & NISBET, R. In: COHEN, Albert K. *Transgressão e Controle*. p.11-55.

resistência e a transgressão têm forma dialetal e são a expressão do contrapoder, na organização.

Duas formas expressivas da resistência e da transgressão, pelo menos, são facilmente detectadas na organização: a *ironia* e o *humor*. São duas poderosas agências, estampadas nas relações sociais entre os indivíduos membros.

Um caso bastante interessante pode ilustrar o argumento acima: num grande Banco, em São Paulo, um grupo de funcionários aproveitou a idéia de premiação do "Oscar", e substituiu, na lista publicada pelos jornais, os nomes de filmes, diretores, atores, atrizes, e outros, pelas "coisas da organização". Conquanto tivesse ficado bastante engraçada (um dos itens, por exemplo, identificava o filme "Em busca da arca perdida" com o Setor de Apoio Administrativo da organização), a citada lista teve sua circulação proibida pela Gerência Geral.

Para Burke, a postura cômica representa a "consciência máxima". O indivíduo se transcende através da percepção aguda de suas próprias fraquezas⁶⁵.

(65) BURKE, Kenneth. *A Grammar of Motives*. Berkeley/Los Angeles, University of California Press, 1974, p. 15-23.

A ironia, o patético e o humor derivam do uso distorcido das metáforas e símbolos organizacionais. São recursos complexos e sutis⁶⁶, poderosos instrumentos de resistência.

(66) HAYAKAWA, Samuel I. *A Linguagem no Pensamento e na Ação*. p.27-124

ESBOÇO DE UM MÉTODO

CAPÍTULO 4: ESBOÇO DE UM MÉTODO

A linguagem se firma como uma agência, como uma forma de ação social. Se ela é capaz de revelar importantes aspectos da cultura, do poder e do contrapoder organizacional, como analisá-la para ter tais aspectos revelados?

Um possível caminho é utilizar-se a abordagem da **Dramática** ("Dramatism", no original), ou da perspectiva dramatúrgica, exposta sucintamente no texto *The Five Key Terms Of Dramatism*, de Kenneth Burke⁶⁷.

O referido autor propõe que se descubra o significado das ações dos membros da organização via sua exposição de **motivos**, ou "accounts". Uma detalhe importante desse tipo de abordagem é que ele não busca os determinantes dos comportamentos dos indivíduos, mas sim o significado de suas ações. Motivo, sob essa ótica, portanto, não está relacionado a questões de "motivação", no sentido em que este termo foi consagrado pelas abordagens da Psicologia.

(67) BURKE, Kenneth. Five Keys to Dramatism. In: BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.411-417.

Um motivo, na perspectiva dramatúrgica, representa um dispositivo lingüístico utilizado sempre que uma ação estiver sujeita a investigações de caráter valorativo. Um motivo corresponde a uma declaração feita por um ator social para *explicar comportamentos considerados inadequados* (os seus próprios ou de outros). Tais dispositivos são elementos fundamentais na ordem social, na medida em que previnem conflitos ao eliminar, por meios verbais, a lacuna existente entre a ação e a expectativa. Os motivos são declarados conforme o status dos interagentes e são padronizados dentro das culturas, de tal forma que certos motivos são terminologicamente estáveis e habitualmente esperados quando a atividade extrapola os limites do domínio das expectativas⁶⁸. É o caso, por exemplo, das justificativas de faltas ao trabalho, nas empresas, por motivo de doença ou falecimento em família.

Os motivos podem ser agrupados em categorias: as *desculpas*, expressões socialmente aprovadas para aliviar a responsabilidade (apelo a acidentes, impulsos biológicos, e outros) e as *justificativas*, motivos onde o indivíduo aceita a responsabilidade pelo ato, mas nega a má-fé ou dolo a ele associada. Os motivos, dessa forma, nunca são necessários quando as pessoas apresentam comportamentos rotineiros,

(68) BURKE, Kenneth. *A Grammar of Motives*. p. 15-23.

culturalmente reconhecidos como válidos e incentiváveis. O conformismo, portanto, corresponde ao não-motivo.

Na atribuição de motivos, Burke aponta cinco termos como princípios geradores da investigação: (1) **ATO**, para nomear o que aconteceu, em pensamento ou fato; (2) **CENÁRIO**, para nomear o palco, o pano de fundo, a situação na qual o ato ocorreu; (3) **AGENTE**, para nomear a pessoa, ou o tipo de pessoa que praticou o ato; (4) **AGÊNCIA**, para nomear os meios ou instrumentos utilizados e (5) **PROPÓSITO**, para nomear a razão pela qual se praticou o ato.

No exemplo citado no capítulo anterior, (o caso do "Oscar"), após a proibição da circulação da lista de "ganhadores", dois dos membros do grupo responsável pela "instituição do prêmio" foi chamado, pelas respectivas chefias, para explicar as razões daquele procedimento. Para as chefias dos outros três componentes do grupo, o caso simplesmente encerrou-se com a interdição da anedota.

Os dois membros convocados ofereceram *justificativas* e não *desculpas* para seus atos. Alegaram que pretendiam apenas divertir os colegas e descontraír o tenso ambiente de trabalho em que normalmente se encontravam. Disseram também estarem surpresos com o tipo de reação da hierarquia em relação uma simples e inofensiva brincadeira.

Uma análise superficial do caso em questão, poderia gerar os seguintes dados:

(A) EPISÓDIO A PARTIR DOS MOTIVOS DOS FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS

1. *ato*: confecção de uma lista de premiações, à semelhança da do "Oscar"
2. *cenário*: um ambiente de trabalho tenso
3. *agente*: cinco funcionários, de setores diversos
4. *agência*: humor
5. *propósito*: divertir os colegas, descontrair o ambiente.

(B) EPISÓDIO CONFORME VISTO PELA HIERARQUIA DA ORGANIZAÇÃO

1. *ato*: violação da harmonia organizacional
2. *cenário*: a organização
3. *agente*: cinco funcionários, de setores diversos
4. *agência*: distorção do significado das "coisas da organização"
5. *propósito*: desafiar os padrões de autoridade da organização

O conteúdo de cada um dos termos é bastante variável e discutível. Os termos, usados como princípios geradores de investigação, fornecem um tipo de simplicidade que pode ser desenvolvida até uma considerável complexidade e, ainda assim, serem descobertos por entre suas elaborações.

A ambigüidade, como se pode perceber, é presença constante quando se usam os cinco termos da perspectiva dramatúrgica. A idéia é dissecar os recursos da ambigüidade, o que possibilitaria o acesso às transformações de sentido.

Os cinco termos devem ser geridos por uma **GRAMÁTICA**, que inquire as relações internas que os termos têm uns com os outros e contempla suas possibilidades combinatórias. É nesse sentido que Burke utiliza a expressão "uma gramática de motivos".

No método de Burke, a **RETÓRICA** consiste de estratégias básicas que as pessoas usam, de infinitas maneiras, consciente ou inconscientemente, para persuadirem umas às outras.

A perspectiva dramatúrgica convida a se considerar a questão dos motivos sob um prisma que, tendo sido desenvolvido a partir da análise do drama, trata a linguagem e o pensamento primordialmente como modos ou formas de ação⁶⁹.

(69) BRISSET, Dennis & EDGLEY, C. *Life as a Theater - A dramaturgical sourcebook*. p.1-73.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou comprovar, através dos argumentos expostos em seus quatro capítulos constitutivos, a hipótese de que é possível, via uma análise da linguagem como forma de ação social, revelar aspectos fundamentais da cultura, do poder e do contrapoder nas organizações.

Esse tipo de abordagem requer o reconhecimento de que a linguagem pode ser caracterizada como uma forma ou modo de ação social. Requer, também, a colocação das organizações na dimensão de culturas, o que, unido à primeira suposição, implica assumir que toda cultura pode ser estudada como fenômeno comunicacional e sua produção como conteúdos comunicacionais, posto que as culturas estruturam-se como uma linguagem.

Sem dúvida, existe uma ligação fundamental do homem, seu ambiente e o uso de uma linguagem única, realizada via processos de simbolização e de utilização de signos (verbais e não verbais), que lhe permite compreender seus mundos interior e exterior, criando imaginários sociais específicos.

As possibilidades de utilização desses sistemas simbólicos são bastante diversificadas, pois a linguagem tem uma função eminentemente social, apresentando, além de sua função comunicativa, a possibilidade de que as experiências humanas sejam assimiladas, estruturadas e compartilhadas.

É a linguagem que estrutura as interações sociais, veículos das construções de significados, pelos indivíduos. Qualquer relação estabelecida nessas interações cria sempre vínculos de alguma ordem, os quais são explicitáveis tão somente através de alguma forma de linguagem, ou sónica. A linguagem organiza, caracterizando-se como uma forma de ação social.

A linguagem permeia as relações entre as organizações e os indivíduos. Na busca da consecução de seus objetivos, as organizações precisam conseguir a previsibilidade comportamental de seus participantes. Isso é feito através de um código de estratégias integradas articuláveis, uma espécie de idioma a ser aprendido e adotado pelos indivíduos membros os quais, por sua vez, reagem de pelo menos três maneiras principais a essa tentativa de normalização de seu comportamento: conformando-se a ela, resistindo a ela ou recusando-a. A análise da linguagem produzida nessas relações revela os aspectos fundamentais da cultura, do poder e do contrapoder nas organizações.

Um caminho para esse tipo de análise está no método da chamada Perspectiva Dramatúrgica e sua análise dos motivos (accounts) dos atores sociais, num contexto de cinco itens: ato, cenário, agente, agência e propósito, bastante variáveis em seu conteúdo e possibilidades combinatórias.

O assunto desta dissertação, entretanto, não se esgota apenas com uma demonstração de sua viabilidade. Absolutamente. Futuros trabalhos podem incorporar algumas das idéias aqui lançadas e transformá-las, por exemplo, num método abrangente, capaz de investigar, acuradamente, as formas de estruturação da organização como uma linguagem.

Espero que esta minha contribuição, ainda que pequena, seja bastante influente, nesse sentido.

VIDAL VARELLA FILHO

1993

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

01. ANSART, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
02. ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização: Conflito entre o Sistema e o Indivíduo*. Rio de Janeiro, (USAID) Renes, 1968.
03. _____. *A Integração do Indivíduo à Organização*. São Paulo, Atlas, 1970.
04. BALCÃO, Yolanda F. & LEITE, Laerte (orgs.). *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro, FGV-Serv.Publicações, 1967.
05. BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. São Paulo, Cultrix, 1964.
06. _____. *Mythologies*. St.Albans, Granada Publishing, 1973.

07. BAUDRILLARD, Jean. *O Sistema dos Objetos*. São Paulo, Perspectiva, 1968.
08. BENNIS, Warren & NANUS, B. *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo, Harbra, 1988.
09. BERGAMINI, Cecília W. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo, Atlas, 1982.
10. _____. *Objetivos Motivacionais e Estilos de Comportamento*. Revista de Administração FEA/USP. São Paulo, v.13, jan./mar.1978, p.11-32.
11. BERGER, Peter. *Perspectivas Sociológicas: Uma Visão Humanística*. Petrópolis, Vozes, 1988.
12. BERGER, Peter e LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York, Doubleday, 1966.
13. BERTERO, Carlos O. *Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial*. In: *Cadernos de Pós-Graduação - Administração* 3. São Paulo, IMES, 1982.

14. BLAU, Peter M. & SCOTT, W. Richard. *Organizações Formais*. São Paulo, Atlas, 1970.
15. BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo, Ática, 1987.
16. BLOOMFIELD, Leonard. *Language*. Londres, George Allen & Unwin Ltd., 1957.
17. BOYD JR., Harper W. e WESTFALL, Ralph W. *Pesquisa Mercadológica*. Rio de Janeiro, FGV, 1987.
18. BURKE, Kenneth. *A Grammar of Motives*. Berkeley/Los Angeles, University of California Press, 1974.
19. CÂMARA JR., J. Mattoso. *Princípios de Lingüística Geral*. Rio de Janeiro, Padrão, 1977.
20. CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
21. CHERRY, Colin. *A Comunicação Humana*. São Paulo, Cultrix, 1968.
22. CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. London, Sage, 1989.

23. _____. *Modern Organizations*. London, Sage, 1990.
24. COHEN, Albert. *Transgressão E Controle*. São Paulo, Pioneira, 1968.
25. CHOMSKY, Noam. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, The M.I.T. Press, 1973.
26. CROZIER, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, The University of Chicago Press, 1964.
27. ECO, Umberto. *Como se Hace una Tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona, Editorial Gedisa, 1989.
28. _____. *As Formas do Conteúdo*. São Paulo, Perspectiva, 1974.
29. ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967.
30. _____. *Organizações Complexas*. São Paulo, Atlas, 1967.

31. FOUCAULT, Michel. *Discipline and Punish: The Birth of Prison*. Harmondsworth, Penguin, 1977.
32. _____. *As Palavras e as Coisas*. São Paulo, Martins Fontes, 1977.
33. FREUD, Sigmund. In *Os Pensadores, (Diversos Textos)*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
34. GARCIA, Othon M. *Comunicação em Prosa Moderna*. Rio de Janeiro, FGV, 1973.
35. GOFFMAN, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, Doubleday-Anchor Books, 1955.
36. GUIRAUD, Pierre. *A Semiologia*. Lisboa, Editorial Presença, 1973.
37. GUSFIELD, Joseph. *Kenneth Burke: On Symbols and Society*. Chicago/London, The University of Chicago Press, 1989.
38. HANDY, Charles B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

39. HAYAKAWA, S.I. *A Linguagem no Pensamento e na Ação*. São Paulo, Pioneira, 1977.
40. JAKOBSON, Roman. *Lingüística e Comunicação*. São Paulo, Cultrix, 1973.
41. KAST, Fremont & ROSENZWEIG, J.E. *Organização e Administração: Um Enfoque Sistemico* (2 volumes). São Paulo, Pioneira, 1987.
42. KATZ, Daniel & KAHN, R.L.. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.
43. LA BOÉTIE, Etienne de. *Discurso da Servidão Voluntária*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
44. LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo, Martins Fontes, 1988.
45. MARTINET, André. *Elementos de Lingüística Geral*. Lisboa, Sá da Costa, 1973.
46. MORGAN, Gareth. *Beyond Method: Strategies of Social Research*. London, Sage, 1983.

47. MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria Geral da Administração: Uma Introdução*. São Paulo, Pioneira, 1972.
48. PAGÉS, Max; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. *O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987.
49. PERROW, Charles B. *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*. São Paulo, Atlas, 1981.
50. PIGNATARI, Decio. *Informação.Linguagem.Comunicação*. São Paulo, Perspectiva, 1977.
51. PONDY, Louis; MORGAN, G.; FROST, P.; DANDRIDGE, T. *Organizational Symbolism*. London, Jai Press, 1983.
52. PRATT, John W. & ZECKHAUSER, R.J. (Editores). *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston, Harvard Business School Press, 1985.
53. REDDIN, William J. *Eficácia Gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975.
54. SAUSSURE, Ferdinand de. *Curso de Lingüística Geral*. São Paulo, Cultrix, 1972.

55. SCHEIN, Edgar. *Organizational Cultures and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986.
56. SIMS Jr., Henry P. & GIOIA, D.A. *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco, Jossey-Bass, Inc., 1986.
57. SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo, Cortez, 1986.
58. TOLEDO, Flavio de. *Auto-realização: A Evolução Humanista*. São Paulo, Edicon, 1988.
59. VYGOTSKY, Lev S. *A Formação Social da Mente*. São Paulo, Martins Fontes, 1984.
60. WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
61. ZALEZNIK, A. & DEVRIES, M. *O Poder e a Mente Empresarial*. São Paulo, Pioneira, 1981.