

MARLENE BRANCA SÓLIO

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE À FLEXIBILIDADE DE UM NOVO PARADIGMA SOCIAL

*COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA  
FLEXIBILIDADE DE UN NUEVO PARADIGMA  
SOCIAL*

*CORPORATE COMMUNICATION AND THE  
FLEXIBILITY OF A NEW SOCIAL PARADIGM*

*Recebido em: 11 abr. 2014*

*Aceito em: 9 abr. 2015*

**Marlene Branca Sólío:** Universidade de Caxias do Sul (Caxias do Sul-RS, Brasil).

Doutora em Comunicação (PUCRS); mestre em Comunicação (Unisinos); professora-pesquisadora na Universidade de Caxias do Sul; coordenadora do curso de Especialização em Comunicação Digital da UCS; editora da revista *Conexão – Comunicação e Cultura*.

**Contato:** [brancasolio@gmail.com](mailto:brancasolio@gmail.com)

ISSN (2236-8000)

## RESUMO

O artigo reflete, à luz do Paradigma de Complexidade, a informalidade como manifestação de uma nova estrutura societal, na qual concreto/abstrato, presente/futuro, certo/errado, virtual/real perdem forma e contorno fixos. Busca tensionar conceitos como tempo, espaço, lugar, território/fronteira em relação a conceitos como virtual e atual, enlaçados na economia e na política. Ao longo da pesquisa *Responsabilidade Social Empresarial: Como a sociedade interpreta esse discurso*, desenvolvida na Universidade de Caxias do Sul, entrevistas em profundidade com líderes comunitários e análise de conteúdo de peças institucionais de três organizações expuseram paradoxo importante, que buscamos problematizar neste artigo: comportamento formal e vertical frente a um discurso de informalidade e flexibilização ostentado nas interfaces da comunicação, que buscam revelar, também, comportamento de Responsabilidade Social Empresarial, não confirmada, na percepção dos líderes comunitários (sociedade).

**PALAVRAS-CHAVES:** Sociedade da tecnologia; Real/Virtual; Formal/Informal; Discurso; Tempo/espaço.

## RESUMEN

En este artículo se piensa, a la luz del paradigma de la complejidad, la informalidad como una manifestación de una nueva estructura social en la que concreto/ abstracto, presente/futuro, correcto/incorrecto virtual/real de perder la forma y el contorno fijo. Tiene la intención de tensión conceptos tales como tiempo, espacio, lugar, territorio/frontera en relación con conceptos como virtual y real, entrelazados en la economía y la política. A lo largo de este estudio “La Responsabilidad Social Corporativa : Como sociedad interpreta este discurso”, desarrollado en la Universidad de Caxias do Sul, entrevistas en profundidad con líderes comunitarios y análisis de contenido de las piezas institucionales de tres organizaciones han expuesto importante paradoja, que buscamos problematizar este artículo: Comportamiento formal y en posición vertical para un discurso de la informalidad y flexibilidad lucía en las interfaces de comunicación, buscando también revelar el comportamiento de la RSE, que no se confirmó en la percepción de los líderes de la comunidad ( de la sociedad ).

**PALABRAS-CHAVES:** Sociedad de la tecnología ; Virtual/Real; Formal/Informal; Discurso; Tiempo/espacio.

## ABSTRACT

This article reflects, through the paradigm of complexity, the aspect of informality as a new manifestation of societal structure in which concrete/abstract, present/future, right/wrong, virtual/real lose shape and fixed contour. We aim to confront concepts such as time, space, place, territory/border in relation to the notions of virtual and actual, entwined in economics and politics. Along this research developed at Universidade de Caxias do Sul, we did in-depth interviews with community leaders and content analysis of corporate press content from three organizations. This have exposed an important paradox which we seek to discuss: formal and upright behavior opposite to a discourse of informality and flexibility in communication interfaces, seeking to reveal, too, Corporate Social Responsibility behavior, which was not confirmed by the perception of community leaders (society).

**KEYWORDS:** Technological Society; Virtual/Real Speech; Formal/Informal; Discours; Time/space.

## INTRODUÇÃO

Frente a um cenário no qual, ao lado das relações face a face fortalecem-se as relações a distância, que exigem uma interface, a comunicação cresce em importância. Como evidencia Wolton (2010), informar e comunicar não são sinônimos. Em situações cada vez mais frequentes, ao aumento exponencial do volume de informações corresponde o aumento da dificuldade de comunicação e a própria angústia a qual caracteriza o sujeito contemporâneo, como nos mostra a psicanálise. (MELMANN, 2003).

A esse quadro, podemos adicionar duas premissas: a) a atualização de uma nova “forma de ler/perceber o mundo” (entendida hoje também como letramento), diretamente relacionada à tecnologia; b) a centralidade de organizações como motores da estrutura social, que empurram os sujeitos ao consumo. Nos dois casos, assumem destaque os dois conceitos: *informação e comunicação*.

A última década, mais do que a ascendência da tecnologia sobre os processos de informação/comunicação, mostra uma “revolução dentro da revolução”, ao consagrar a hegemonia da mobilidade. Palácios (2013, p. 1)<sup>1</sup> chama a atenção para o fato de que hoje o homem traz “o mundo no bolso e o contexto na palma da mão”, evidenciando, ainda, que

no ecossistema midiático contemporâneo terá tanto mais sucesso na apreensão do contexto aquele que, emulando o que ocorreu nos albos da nossa espécie no ambiente biológico, tornar-se onívoro, passando a virtualmente habitar todas as latitudes com igual poder de adaptação. Onívoros digitais: eis a marca da espécie dominante na atual ecologia dos mídia. (2013, p. 5).

Se, de um lado, a evolução tecnológica brota de organizações, de outro é a responsável pela reconfiguração do cenário em elas estão inseridas, exigindo uma transformação. Fica estabelecida, portanto, uma espécie de “confronto” entre criador e criatura que leva a um basculamento de posições/papéis entre ambos.

À mercê dos dois “titãs”, debate-se o sujeito social, nem tão inofensivo quanto parece, na medida em que podemos olhar para ele como uma hidra: trabalhador, consumidor, cliente, cidadão, fornecedor, investidor, espectador, sujeito do inconsciente...

Novas questões emergem no cotidiano social. Assistimos a um processo crescente de desmaterialização do modelo produtivo. (SODRÉ, 2006). A sociedade dos *bits*, já anunciada por Negroponte em 2000, nos aparece como uma realidade: é a hegemonia do fluxo. Alteram-se, portanto, as formas, os processos, as lógicas da comunicação.

## UM OLHAR COMPLEXO

Na contemporaneidade a sociedade é polifônica, polimórfica, fluida e, como não dizer, multifacetada, complexa. Do real, concreto, unívoco, singular que conduzia as relações, partimos para o abstrato, para o passageiro, para o efêmero, ou, como mostra Bauman (2001), para o líquido. O desenvolvimento tecnológico transforma conceitos como

<sup>1</sup> Prefácio de Jornalismo e tecnologias móveis. BARBOSA, Suzana; MIELNICKZUK, Luciana, 2013. Livros Labcom. Disponível em: [www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt). Acesso em 10.jan.2014.

espaço, lugar, território e fronteira, na mesma medida em que condensa a categoria tempo. É possível capturar os fatos no exato momento no qual ocorrem, replicando-os em todas as dimensões simultaneamente. Tudo é exigido em tempo real: abre-se mão da perspectiva.

Território e fronteira são conceitos que se diluem, dissipam, esmaecem. Sua ligação com os de identidade e pertença já não tem a força do passado. Estabelecem-se espécies de camadas, correlatas, sobredeterminadas, sem bordas, por onde fluem instâncias do real.

Ianni (1999a, p. 43) diz que “em diferentes níveis e arranjos, as organizações multinacionais, ou multilaterais, desenvolvem seus próprios desenhos do que podem e devem ser as nações e os continentes. Elaboram parâmetros [...] fundados nos princípios do mercado, da livre iniciativa, da liberdade econômica, etc.”

E Auge (2004, p. 36) fala dos não lugares: “[...] tanto as instalações necessárias à circulação acelerada das pessoas e bens (vias expressas, trevos rodoviários, aeroportos) quanto os próprios meios de transporte ou grandes centros comerciais, ou ainda os campos de trânsito prolongado [...]”. No lugar antropológico os sujeitos residem, trabalham, escrevem sua história, vislumbram suas fronteiras. Ele “[...] é simultaneamente princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa”. (AUGE, 2004 p. 51). É, assim, identitário, relacional e histórico. Em oposição, os não lugares descortinam um mundo provisório e efêmero, transitório, que passa a gerar reflexões sobre a revolução tecnológica, acelerada na segunda metade do século XX, iluminando questões trazidas pela cibercultura.

Começa-se a refletir com mais cuidado sobre o “virtual”: para Lévy (1996, p. 16) “complexo problemático, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento, um objeto ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução, a atualização”. Portanto, algo que é, sem estar/atualizar-se. Virtual e possível/latente, não se opõe a real. Porém, na medida em que o inconsciente é estruturado como uma linguagem (LACAN, 1999) e na medida em que é por meio dela que o sujeito tem acesso à simbolização, uma mesma virtualidade (potência/latência) poderá atualizar-se de diferentes formas, dependentes do significante a que o sujeito do inconsciente a associe. Determinada verdade em potência, virtual portanto, pode, ao atingir o estado de atualidade, transfigurar-se, na medida em que ocorra um deslizamento da cadeia significante. Como o inconsciente, o virtual não tem vinculação correlata ao tempo lógico, diacrônico e ao espaço geográfico: é potência. No momento em que se atualizar, estará na instância do real; não será mais apenas possibilidade; se dará a ver. Aquilo a que chamamos de espaço virtual está atrelado à interpretação e à contextualização individual das experiências vividas pelo sujeito. Pode ser exemplo disso uma organização que divulgue, em suas mídias sociais, mensagem<sup>2</sup> de cumprimentos a seus motoristas na passagem de seu Dia mas que, nessas mesmas mídias alegue redução de capacidade operacional e de oferta de serviços em função da Lei 12.619 (17.06.2012), de regulamentação da profissão de motoristas<sup>3</sup>. O duplo discurso aponta um paradoxo importante no comportamento da organização.

Refletir sobre conceitos tão contemporâneos exige abono da visão unívoca que balizou a ciência e o conhecimento até recentemente, decisão

<sup>2</sup> Dados levantados na pesquisa “Responsabilidade Social Empresarial: Como a sociedade interpreta esse discurso” Desenvolvida na Universidade de Caxias do Sul. Foram aplicadas entrevistas em profundidade a 38 líderes de Associações de Moradores de Bairro, na cidade de Caxias do Sul, seguindo-se análise de discurso do material. Numa segunda etapa, foram analisadas campanhas de comunicação de três organizações da mesma região, a partir de seus sites, de suas páginas de *Facebook*, *Twitter*, e de *house organs* postados nos respectivos sites. A pesquisa iniciou-se em agosto de 2012 e deverá encerrar-se em agosto de 2014.

<sup>3</sup> Dados levantados na pesquisa “Responsabilidade Social Empresarial: Como a sociedade interpreta esse discurso” Desenvolvida na Universidade de Caxias do Sul.

que causa desconforto, por não encontrarmos todas as respostas. Lévy (1999) busca olhar para a virtualidade por três caminhos: um sentido técnico – ligado à informática; um sentido filosófico – o que existe em potência e não em ato; um sentido de senso comum – associado à irrealidade, em oposição a uma realidade que supõe uma presença tangível.

Os “caminhos” configurados pelo autor permitem um olhar sobre o cenário contemporâneo o qual, se não elucida o instante da “passagem ao ato”, permite uma inferência sobre a passagem de um estado ao outro (virtual/real). Exemplos disso estão na virtualização do corpo, ou na atualização holográfada da informação, em suportes visuais, e mesmo na virtualização da economia, com a movimentação de capital estrangeiro volátil, as bolsas de valores e aplicações financeiras, um tentáculo do modelo capitalista.

A virtualização, provoca, portanto, a ruptura de um modelo estabelecido e o delineamento de um novo paradigma, vinculado à digitalização da informação, justamente por isso ubíqua e móvel, o que nos faz retomar a afirmação de Palácios (2013): “O mundo no bolso e o contexto na palma da mão”, e nos leva a pensar que a comunicação organizacional, frente a esse novo paradigma, precisa ser repensada. Ela não implica apenas multiplicação/difusão de informações, mas relação entre organizações/empresas/grupos/ conglomerados e sociedades. Isso significa dizer que o virtual está indiscutivelmente enlaçado ao latente/possível, mas que sua atualização se dará sempre em relação ao ato e em relação à interpretação desse mesmo ato pelo sujeito do inconsciente, que não será, necessariamente, o indivíduo leitor.

## O LUGAR DA DISPUTA

Lacan nos ensina que há sempre um outro sentido, encoberto, por trás daquele aparente, e o ato falho, o lapso, é seu modo de registro na linguagem. (LACAN, 1999). Pensar os processos de comunicação é pensar o discurso, na medida em que o sujeito acontece por meio da linguagem. A articulação da linguagem leva à criação do sentido e, na cadeia significante, está a possibilidade de geração de múltiplos deles, pois “todo Sujeito que engaja seu Discurso no curto-circuito da falação faz necessariamente ouvir muito mais do que ele crê dizer”. (DOR, 1993, p. 154).

Foucault (2002, p. 9) mostra o discurso, como “um jogo estratégico e polêmico de ação e reação, pergunta e resposta, dominação e esquiva, luta [...] espaço em que saber e poder se articulam”. Diz, ainda, que quem fala o faz de um lugar reconhecido institucionalmente (autoridade do discurso); portanto, faz circular o saber (institucional) e com isso gera poder (da Igreja, por exemplo, ou da ciência). A produção desse discurso o qual gera e assegura poder é organizada e distribuída por procedimentos cuja função é eliminar todo tipo de ameaça a sua permanência.

A “ordem do discurso” própria a um período particular tem uma função normativa e reguladora: aciona e mantém mecanismos de organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas”. (REVEL, 2002, p. 37). Bakhtin (2006, p. 32) afirma: “cada palavra é uma arena em miniatura onde se entrecruzam e lutam os valores sociais de orientação contraditória. A palavra revela-se, no momento de sua expressão, como o

produto da interação viva das forças sociais”. E, para Pêcheux (1995, p. 160, grifos do autor), “*palavras, expressões, proposições, etc. Mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam*”, [...] ou seja, adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às *formações ideológicas* [...] nas quais essas posições se inscrevem”. Os diversos discursos materializam-se, portanto, em diferentes visões de mundo, correspondentes a classes sociais com interesses antagônicos. Entram em cena, assim, a subjetividade e a intersubjetividade, dadas pela própria comunicação. (SCHULTZ, 2003).

Haverá uma formação discursiva “sempre que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão e se puder definir uma regularidade [...] entre os objetos, os tipos de enunciados, os conceitos as escolhas temáticas” (FOUCAULT 2008, p. 43) – um conjunto de performances verbais, ligadas no nível dos enunciados, portanto. E o que legitima uma frase, uma proposição ou um ato de fala como enunciado é a função enunciativa, ou seja, ser produzido(a) por um sujeito, a partir de um lugar institucional, determinado por regras sócio-históricas que o(a) avalizem. “Não há enunciado, em geral, livre, neutro e independente; mas sempre um enunciado fazendo parte de uma série ou de um conjunto, desempenhando um papel no meio dos outros, neles se apoiando e deles se distinguindo”. (FOUCAULT, 2008, p. 112).

A atualização do poder se efetiva, portanto, em pequenos enfrentamentos cotidianos, disputas e microlutas, medidas de força que envolvem sujeitos e instituições em tensão permanente. (FOUCAULT, 2008). Como poder e saber são interdependentes, a disputa se dá, também, no campo da produção de significação e isso leva a pensar nos processos de organização desse saber e em sua simbolização como cultura, atualizada em estratégias de construção de identidade e imagem – práticas centradas na arquitetura/manutenção de uma sociedade capitalista, centrada no consumo.

### O NOVO PARADIGMA

Se, de um lado, discurso, saber e poder continuam atrelados, e se o embate de forças entre grupos com diferentes interesses também se mantém, o cenário onde tudo se atualiza é outro. Há, portanto, outros conceitos que sofrem alteração importante enlaçados no processo da comunicação organizacional, como *formal e informal*.

Tomemos o padrão de relações empregadores/empregados da primeira metade do século XX: temos um modelo próximo do que definiam as relações entre escravos, feitores e senhores até a segunda metade do século XIX, numa economia latifundiária e escravocrata, no caso do Brasil. Apesar de já inserida na modernidade, até a primeira metade do século XX a economia ainda retém traços do fordismo: hierarquia rígida, verticalidade de poder, obediência cega, crise/tensão categorizadas como anomia, maquinário pesado, força de trabalho maciça e sem voz, centralização das decisões. (CHIAVENATO, 1999). Bens imóveis eram aval de solidez patrimonial. O capitalismo pesado “era obcecado por volume e tamanho, e, por isso, também por fronteiras, fazendo-as firmes e impenetráveis.” (BAUMAN, 2001, p. 69).

Não é difícil visualizar grossa linha divisória entre comunicação formal e comunicação informal. Manter o trabalhador imobilizado era a força-motriz nessa etapa do capitalismo, e o formalismo da comunicação era peça importante na “demarcação de lugares”.

Já, o capitalismo contemporâneo da sociedade da informação é leve, volátil, ubíquo. Uma organização se movimenta de um lado ao outro do globo por meio de um computador de bolso e um celular. O trabalho, por seu turno, continua fixo, mas essa fixidez é de dimensão até então não vista, na medida em que, de um momento para o outro, o capital “evapora”, transfere-se para outro lugar, que será apenas mais um. Aquele lugar que fixava o trabalho pode ser visto na perspectiva de um “não lugar” (AUGE, 1994), sem que a força de trabalho tenha se deslocado no espaço. Como olhar para a questão da formalidade/ informalidade do modo como se o fez até o final da primeira metade do século XX?

Tomando a perspectiva de Lévy, e num raciocínio diacrônico, ao virtual (potência) segue-se o atual (fato, ato, que nos parece interessante nominar de lastro). Mas, na situação descrita imediatamente acima, aquele lugar transformado em não lugar sofreu o processo inverso: o da virtualização que, sob uma perspectiva clássica, romperá o imperativo de uma relação/comunicação formal. É exemplo disso o fechamento da empresa Azaléia, na cidade de Parobé, RS<sup>4</sup>, em 2011. Transformar em não-lugar, de um dia ao outro, o lugar que abrigou 800 trabalhadores, sem qualquer tipo de comunicação, naturalizou-se como aceitável.

Outro fato importante para reflexão, divulgado pela imprensa nacional<sup>5</sup>, relaciona-se a uma fotografia exposta na entrada da área infantil do Village Mall, na Barra da Tijuca, RJ – *shopping* que abriga filiais de grifes como Louis Vuitton, Prada, Burberry’s, Gucci, e Apple. A imagem, manipulada digitalmente, fez desaparecer a *Favela do Vidigal*, que é seu “pano de fundo”. Volta, assim, a discussão: a relação entre os conceitos virtual/potência/real/formal/informal, agora atrelados à questão da imagem institucional, cada vez mais cara às organizações/grupos. Em nota enviada à imprensa, o *shopping* manifesta: “As fotos foram adquiridas de um profissional especialista em decoração. Este, sem comunicar ao *shopping*, alterou o seu fundo por conta própria. A imagem já foi retirada do local onde estava exposta”. Não entram em discussão, aqui, a fragilidade do argumento, nem as implicações políticas, econômicas e ideológicas da questão. A centralidade, para essa reflexão, está no fato de algo ter saído da (não deixado a, mas saído da) condição de atualidade para a de virtualidade e retornado – ou seja, voltado ao atual –, modificado, sem lastro portanto, na medida em que o real não sofreu alteração. Como sabemos que real e atual não se opõem, “duas realidades do mesmo fato convivem”. Isso autoriza a se pensar essa transformação como a atualização de uma fantasia a partir da sobredeterminação de dois espaços, o do real, concreto, e o virtual, na medida em que ambos deram-se a ver publicamente e na medida em que a fotografia adulterada não estava ali na condição de atualizar um “trabalho de arte digital”, mas na condição de mostrar ao mundo uma “realidade sobredeterminada”. No exemplo atualizam-se, também, implicações importantes que envolvem os conceitos de formal/informal, virtual/atual/real, enlaçados a questões da Ética. O apagamento da *Favela do Vidigal* condena os indivíduos daquela comunidade à condição de não-sujeitos, apaga-os simbolicamente.

<sup>4</sup> Em <<http://portoimagem.wordpress.com/2011/05/09/bomba-azaleia-fecha-fabrica-e-demite-800-funcionarios-em-parobe/>>, (acesso em 20 fev.2014), uma matéria esclarece o fato.

<sup>5</sup> <[http://oglobo.globo.com/blogs/blog\\_gente\\_boa/posts/2014/02/25/apertem-oscintos-favela-sumiu-525714.asp](http://oglobo.globo.com/blogs/blog_gente_boa/posts/2014/02/25/apertem-oscintos-favela-sumiu-525714.asp)>. Acesso em 25fev.2014.

<sup>6</sup> <<http://veja.abril.com.br/blog/ricardo-setti/tema-livre/fotos-historicas/>>

“*Em fotos adulteradas, mentiras sobre a história*” matéria publicada em 2011, na coluna de Ricardo Setti (Veja)<sup>6</sup>, entre outros exemplos vemos uma fotografia manipulada por ordem de Adolph Hitler, em 1937, da qual foi removido seu ministro da Propaganda, Joseph Goebbels. Virtualizar algo atualizado, modificando-o e o revestindo, assim, de “nova potência”, não é práxis tão contemporânea como podem pensar alguns, portanto. A virtualização digital parece, segundo entendemos, e num exercício metafórico, trazer um ingrediente novo: a competência para, sob certo aspecto, *atualizar* uma fantasia, servindo-lhe como “lastro” e a difundindo em velocidade e em proporções até então não vistas. A isso, que é um aspecto preocupante, opõe-se pelo menos uma possibilidade: a informalidade dos processos de comunicação também permite respostas em curto prazo, muitas em tempo real, e apontam a discrepância entre o real e o que foi atualizado (falsificação da fotografia), valendo-se da própria virtualização da comunicação (redes sociais, *blogs*, veículos *online*...).

Parece-nos oportuno buscar compreender como essa mudança está acontecendo no interior das organizações, principalmente se considerarmos que os novos modelos de sociabilidade contemplam com ênfase a informalidade nos processos comunicacionais, com uma participação muito efetiva e facilitada dos atores sociais.

Percebe-se que a comunicação centrada em processos tecnológicos, se de um lado evidencia a competência do controle – a exemplo do que o mundo testemunhou nos últimos dois anos em relação à política internacional dos Estados Unidos –, de outro, pode funcionar como instrumento de ruptura da hegemonia da informação difundida pela mídia *mainstream* – como a “Primavera Árabe”, movimento social com repercussão internacional,– mesmo que alguns canais alternativos ainda façam eco ao discurso hegemônico.

Castells (2003, p. 13) evidencia, em relação ao novo modelo de sociedade, que a era da informação traz a criação e o desenvolvimento da internet: “Uma aventura humana extraordinária. Ela põe em relevo a capacidade de as pessoas transcenderem metas institucionais, superar barreiras burocráticas e subverter valores estabelecidos no processo de inaugurar um mundo novo.” O autor enfatiza, ainda, que ela “reforça também a ideia de que a cooperação e a liberdade de informação podem ser mais propícias à inovação do que a competição e os direitos de propriedade”.

Parece-nos relevante pontuar que a sociedade da escrita, presa a um tempo dilatado e ao espaço como conceito concreto, usou como *hardware* a pedra, sólida. Esse *hardware* perdeu peso, se pensarmos nas tábuas de argila, substituídas pelo pergaminho, até chegarmos ao papel, fruto de uma sociedade com níveis menores de concretude e *hardwares* mais compactos, a que correspondem conceitos de tempo e espaço muito mais abstratos e voláteis. Assim, quando falamos em comunicação, se olhamos para a primeira metade do século XX, vemos papéis, contratos, livros de registro e documentos, cenário muito distante do contemporâneo, em que digital e tempo real são palavras de ordem.

A sociedade contemporânea é virtual. Volatilidade, ubiquidade aparecem como características centrais. *Twitter*, *Facebook*, *MSN* e uma infinidade de outras mídias interfaciam amizade, afeto, sexo, negócios e todo tipo de relação/comunicação/troca que se possa imaginar. Isso

significa dizer que os conceitos de formalidade e informalidade sofreram deslocamento importante e precisam ser revistos se quisermos, de alguma forma, estudar os processos de comunicação, principalmente no que diz respeito ao que nos interessa em maior profundidade aqui: a comunicação organizacional. Torna-se audível a polifonia dos discursos. A virtualidade dos processos possibilita que se atualizem de múltiplas formas, graças aos pontos-de-fuga que a tecnologia autoriza, paradoxalmente aos níveis de controle que alcança. Desvela-se uma interdependência estruturante entre formal e informal.

Conceito caro ao formalismo, o controle precisa transmutar-se em escuta, que exige uma postura flexível. Cada vez mais rapidamente, as organizações são obrigadas a admitirem-se sistemas abertos; que exercem influência sobre o entorno em que se inserem mas que dele também as recebem. Assim, parece importante que se olhe para as questões da comunicação organizacional, principalmente considerando aspectos formais e informais.

Morin (2000b, p. 88) fala em três circuitos pertinentes a essa discussão: o circuito risco/precaução, o circuito fins/meios e o circuito ação/contexto. No primeiro, destaca que “para toda ação empreendida em meio incerto, existe contradição entre o princípio do risco e o princípio da precaução, sendo um e outro necessários”. No segundo circuito, o autor (2000b, p.88) destaca que “não é absolutamente certo que a pureza dos meios conduza aos fins desejados, nem que sua impureza seja necessariamente nefasta.”

Os processos relacionais não podem ser submetidos à lógica matemática; devem considerar a presença/autonomia/independência/competência do outro. A cada mensagem corresponderão múltiplas interpretações/respostas/pontos de fuga, o que por si desmonta a pretensão unívoca e equivocada do *formal*. Em alguns casos, ao sobrepor-se à comunicação formal, a informalidade exerce papel importante, corrigindo falhas/distorções e/ou emulando os objetivos de comunicação.

Finalmente, Morin (2001b, p. 88-89) lembra, no circuito ação/contexto, que “toda ação escapa à vontade de seu autor quando entra no jogo das inter-retro-ações do meio em que intervém [...]. A ação não corre apenas o risco de fracasso, mas de desvio ou de perversão de seu sentido inicial, e pode até mesmo voltar-se contra seus iniciadores”. É importante, portanto, refletir sobre o que sejam, efetivamente, *formal* e *informal* e, principalmente, sobre a importância de se olhar para essas duas categorias sob a perspectiva da complexidade, que considera a tensão/relação/contaminação.

As redes formais de comunicação têm desenho vertical; apontam a hierarquia da organização e evidenciam a cadeia de autoridade/poder. Refletem canais descendentes, são programadas, protocolares, têm gargalos que ou atrasam ou paralisam o fluxo; sua reconfiguração normalmente é lenta e exige negociação. São identificadas como comunicação oficial e usadas em *e-mails*, em murais, em circulares, em discursos, em declarações, em *sites* e em outros modos de contato oficial entre a direção e os funcionários, ou entre o representante oficial da organização (presidente, diretor, porta-voz) e qualquer segmento da sociedade, inclusive outras organizações. Elas pretendem espelhar/ratificar a cultura e os valores oficiais da organização, normalmente divulgados em documentos como relatórios e balanços sociais (política, princípios, valores).

A cultura organizacional [formal] determina/delineia a dicotomia certo/errado em termos de comportamento pessoal, bem como a hierarquia ou escala de valores da companhia. Por meio dela, “se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc.” (FREITAS, 2002, p. 97). A cultura organizacional é orquestrada no sentido de viabilizar a adesão de indivíduos e grupos.

Ela não é, porém, uma identidade impermeável; os sujeitos das organizações, que são, numa escala mais ampla, atores sociais, não são apáticos; há uma série de mediações que atravessam as relações organização/recepção, gerando tensões, conflitos, identificações e aderências. Formal e informal não se reduzem ao viés simplista que normalmente aponta a formalidade saindo da organização e a informalidade provocando-lhe fraturas, até porque

as formas mais estáveis de emprego, herdadas do fordismo, [que podemos enfatizar como verdadeiro modelo de formalidade] foram desmontadas e substituídas pelas formas flexibilizadas, terceirizadas, do que resultou um mundo do trabalho totalmente desregulamentado, um desemprego maciço, além da implantação de reformas legislativas nas relações entre capital e trabalho. (ANTUNES, 2005, p. 76).

Não há, portanto, como separar cultura organizacional e comunicação, uma contém a outra, ora como causa, ora como efeito: os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. (MORIN, 2002). Os processos de comunicação em determinada organização terão o desenho de sua cultura e, por sua vez, é por meio da comunicação que a organização desenha/redesenha/molda/conforma sua cultura. Assim, os dois conceitos são interdependentes e se auto/retroalimentam.

Nas organizações, a comunicação formal é aquela pré-estabelecida e que, supostamente, deve ser seguida. São as regras normalmente criadas (ou chanceladas) pelo alto escalão, a fim de que haja uma “perfeita” comunicação entre todos – direção e funcionários – apesar de, muitas vezes, servir como meios para demarcar/estabelecer esferas de poder.

A cadeia de autoridade da organização se atualiza pelo título/cargo/função ocupado por determinado sujeito organizacional (diretor, gerente, supervisor, mestre), mas parece-nos importante acentuar que essa autoridade estará impressa em seus *atos de fala*. Vemos isso claramente com Maingueneau (1997) quando diz que

ao dar uma ordem, por exemplo, coloco-me na posição daquele que está habilitado a fazê-lo e coloco meu interlocutor na posição daquele que deve obedecer; não preciso, pois, perguntar se estou habilitado para isto: ao ordenar, ajo como se as condições exigidas para realizar este ato da fala estivessem efetivamente reunidas. Dito de outra forma, não é porque tais condições estão reunidas que o ato pode ser efetuado, mas é porque este ato foi efetuado que se consideram reunidas estas condições. Através de sua própria enunciação, este ato de fala é considerado pertinente. (p. 29-30).

O autor complementa: “O valor de autoridade ligado a toda enunciação (‘é verdade, porque eu o digo’) é geralmente insuficiente e cada formação discursiva deve apelar à autoridade pertinente, considerando sua posição.” (1997, p. 86). Assim, o *lugar de onde é emitida a comunicação* avaliza sua formalidade. Ao mesmo tempo, o eco dessa comunicação, seu duplo, o boato, a fofoca, as múltiplas leituras possíveis, por surgirem a partir de um “não-lugar” (AGE, 1994), não serão reconhecidos pela organização.

Frente a segmentos de público como consumidores potenciais ou cativos, essa comunicação se atualiza em campanhas, associando diferencial/qualidade/desempenho do produto à idoneidade da marca. Em relatórios sociais, o alvo será o investidor/acionista e o discurso normalmente é o do *marketing social* travestido de Responsabilidade Social Empresarial, apontando para a viabilidade e potencialidade da organização/grupo.

Kunsch (1986, p. 32 - 33), porém, enfatiza que “o sistema formal de comunicação de toda a organização [...] é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas”.

Redes sociais como *Twitter* e *Facebook* e mídias alternativas como *blogs* aceleram essa suplementação e em algumas situações desnudam a falta de lastro entre a cultura dita e a cultura percebida, atualizando uma imagem que não corresponde à divulgada pelas vias formais da organização.

Vale resgatar Morin, quando lembra que

tão logo um indivíduo empreende uma ação, qualquer que seja, esta começa a escapar de suas intenções. Esta ação entra em um universo de interações e é finalmente o meio ambiente que se apossa dela, em sentido que pode contrariar a intenção inicial. Frequentemente a ação volta como um bumerangue sobre nossa cabeça. Isto nos obriga a seguir a ação, a tentar corrigi-la – se ainda houver tempo – e, às vezes, a torpedeá-la [...]. A ecologia da ação é, em suma, levar em consideração a complexidade que ela supõe, ou seja, o aleatório, acaso, iniciativa, decisão, inesperado, imprevisto, consciência de derivas e transformações. (2000b, p. 86 e 87).

Assim, podemos inferir que a comunicação formal não impera absoluta nas organizações. Muitas vezes, os sujeitos estabelecem novas regras, criam rotinas endossadas/incorporadas ao processo administrativo, suprimindo falhas e mesmo gerando aproximações. Redes informais atualizam sentimentos do público interno e, por isso mesmo, precisam ser consideradas: são o dreno por onde vaza o material não metabolizado, o excesso, aquilo para que a cultura e os meios formais de comunicação não “olham”.

A comunicação informal se dá nas conversas dos corredores, nos vestiários, no transporte coletivo, nos encontros esportivos promovidos pela própria organização, na fofoca e no boato, na rede interna. Ela é multidirecional e, em alguns casos, sobrepõe-se aos níveis de autoridade. É um equívoco desqualificá-la, na medida em que se instala onde a comunicação formal deixou brechas/interstícios e na medida em que é o espaço onde se manifesta a subjetividade/sentimentos dos sujeitos organizacionais, além de constituir o lugar onde se atualizam as múltiplas leituras dos enunciados formais, ou seja, é um dos agentes que possibilitam a passagem

do virtual ao atual. Esse atual, porém, terá muito mais possibilidades de efetivar-se como duplo daquele atual se estiver enlaçado, no que depende da organização, a um “fazer ato”, mesmo que, como já argumentamos, isso não signifique garantia absoluta de isonomia. A comunicação informal pode (e normalmente é o que acontece), na verdade, funcionar como um termômetro da eficácia da comunicação formal, indicando (para o bem e para o mal) o tipo de correção necessária.

Dejours (2005, p.76) mostra exemplo da competência da informalidade nas relações/comunicação situações: “O chefe tenta [...] que os empregados falem de seus colegas, e o que não consegue obter diretamente do interessado, acaba extorquindo dos colegas mal-intencionados. Constitui-se então todo um sistema de relações de suspeita e de espionagem.”

Está evidente, portanto, que formalidade e informalidade não têm contorno fixos, inflexíveis, nítidos, nem tampouco ocupam lugar exclusivamente no capital ou no trabalho, mas movimentam-se na órbita desses dois “mundos”. Podemos, também, evidenciar que a ideia de que a comunicação informal serve apenas para “quebrar” a comunicação formal é, na verdade, falaciosa. Morin mostra que “toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. (MORIN, 2001, p. 82).

Assim, nossa proposta é pensar a questão da informalidade como elemento capaz de agregar valor à cadeia de informação/comunicação e como manifestação de uma nova estrutura societal, na qual as ideias de concreto/abstrato, presente/futuro, certo/errado, virtual/real sofrem profunda transformação, perdendo nitidez de contorno e fixidez de forma.

Não há como negar a importância da informalidade na cadeia de produção, em que os trabalhadores recebem uma dose mínima de dados/instruções formais, desenvolvendo, pela prática e troca de informações com colegas, um saber que não é agregado ao patrimônio da empresa (formal), mas que, em alguns momentos, é responsável pelo andamento e, em alguns casos, pela aceleração da produção<sup>7</sup>. Assim, no vácuo deixado pela formalidade, fixam-se soluções informais, a partir do conhecimento tácito de trabalhadores. Não se trata de levantar bandeira ao anarquismo, mas de apontar uma aproximação natural entre formalidade/criatividade (negantropia) e formalidade/cristalização (entropia).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao falar em informal, podemos pensar numa espécie de contralinguagem, ou seja, uma linguagem que se instala nas mais diversificadas instâncias, por conta de que a imagem/cultura da instituição/organização/organismo social que se atualiza (faz ato) não corresponde à virtual (potência, possibilidade).

Se pensarmos o processo de atribuição de significação como uma “teia”, ela se nos apresenta “tecida” num processo dialógico-recursivo estabelecido entre indivíduo/indivíduo, indivíduo/grupo(s) e entre grupo(s)/grupo(s), o que remete a uma cultura organizacional dinâmica e orgânica. Como, então, estabelecer uma cisão entre formal e informal, se enquanto apresenta um

<sup>7</sup> “A empresa comprou uma máquina. Ninguém sabia direto como funcionava. Daí o (nome do colega). foi fuçando, descobrindo e ficou azeitada. Quando ele foi embora, ninguém mais sabia como fazer. Aí ela ficou de lado, parada.” (Entrevista obtida com um trabalhador, por ocasião do desenvolvimento da dissertação de mestrado – SÓLIO, Marlene Branca. **O jornalismo organizacional e o papel da recepção.** Programa de Pós-Graduação Unisinos, São Leopoldo, 2002).

diversificado arcabouço de determinações comportamentais, teoricamente tendentes à estabilidade, a cultura organizacional também agrega novos elementos, transformando-se continuamente?

A audiência não é passiva. Ela vai negociar e produzir sentido. Tensão e disputa vão ocupar esse espaço permanentemente. “[...] sendo o sentido negociado, a comunicação, por sua natureza, é negociada. Como o produtor não é onipotente, nem o receptor é mero depositário de mensagens de outros, a comunicação implica transação entre as partes envolvidas no jogo midiático. Há uma valorização da experiência e da competência comunicativa dos receptores. (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 25). Isso significa dizer que a comunicação informal não deve ser apontada como produto/resultado/fim, mas como ingrediente/meio, no processo comunicativo que, por sua vez, não pode ser linear, mas circular.

Da mesma forma, significa dizer que as organizações precisam, tanto quanto apropriar-se do discurso, praticar a escuta, compreendendo que não há tradução unilateral entre signo e significante; compreendendo que está em curso uma nova forma de sociabilidade, cujos fluxos vão além das relações face a face, compreendendo que esse novo paradigma desvela a importância da correspondência entre virtual (possibilidade, potência) e ato – espécie de “agente poliglota tradutor” desse mesmo virtual. Ao cegar-se para isso, uma organização não terá muitos caminhos, mas correrá o risco de estabelecer com a sociedade uma relação com traços de esquizofrenia, um preço alto a pagar.

#### REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho. Perdizes: Boitempo, 2005.
- AUGE, Marc. Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papyrus, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet. reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DOR, Joel. O pai e sua função em psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org). “Recursos” humanos e subjetividade. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DEJOURS, Christophe. “A loucura do trabalho”. 4. ed. Perdizes: Cortez, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. São Paulo: 17. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. A verdade e as formas jurídicas. 3. ed. Rio de Janeiro: Nau, 2002.

\_\_\_\_\_. Arqueologia do saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

IANNI, Otávio. A sociedade global. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999a.

\_\_\_\_\_. Teorias da globalização. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

LACAN, Jacques. Escritos. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. O Seminário: as formações do inconsciente. Rio de Janeiro: Zahar, 1999, l. 5.

LÉVY, Pierre. O que é o virtual. São Paulo: Editora 34, 1996.

\_\_\_\_\_. Cibercultura. São Paulo: Editora 34, 1999.

MANGUENAU, Dominique. Novas tendências em análise de discurso. 3. ed. Campinas: Pontes, 1997.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. De los médios a las mediaciones. México: Gustavo Gilli, 1987.

MELMAN, Charles. O homem sem gravidade. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2003.

MORIN, Edgar. Cabeça bem-feita. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.

\_\_\_\_\_. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: 4 ed. Cortez, 2000b.

\_\_\_\_\_. O método 3. Porto Alegre: Sulina, 2002.

NEGROPONTE, Nicholas. A vida digital. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

PALÁCIOS, Marcos. O mundo no bolso e o contexto na palma da mão (prefácio). In: BARBOSA, Suzana; MIELNICKZUK, Luciana. Jornalismo e tecnologias móveis, 2013. Livros Labcom. Disponível em: [www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt). Acesso em: 10 jan.2014.

PÊCHEUX, Michel. Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Unicamp, 1995.

REVEL, Judith. Foucault: conceitos essenciais. São Carlos: Claraluz, 2002.

SCHUTZ, Alfred. El problema de la realidade social. Buenos Aires: Amorrortu, 2008.

SODRÉ, Muniz. Sociedade, mídia e violência. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2006.

SÓLIO, Marlene Branca. O jornalismo organizacional e o papel da recepção, 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Unisinos, São Leopoldo, 2002).

WOLTON, Dominique. Informar não é Comunicar. Porto Alegre, Sulina, 2010.