

A complexidade/contaminação entre as noções de formal e informal na comunicação organizacional

Marlene Branca Sólío*

Anelise Donazzolo*

Resumo: Este ensaio, parte da pesquisa *As marcas das relações de poder na comunicação organizacional formal e/ou informal*, busca analisar as noções de formalidade e informalidade nos processos comunicacionais organizacionais, acentuando principalmente duas características: como elementos de suma importância (capaz de agregar valor) na cadeia da informação; como manifestações de uma nova estrutura societal, na qual as idéias de concreto/abstrato, presente/futuro, certo/errado, formal/informal perdem nitidez de contorno e fixidez de forma. Ele busca refletir sobre como se atualiza a tensão entre comunicação organizacional formal e informal e como essas duas formas de comunicação admitem um processo de contaminação mútua que acaba por modificar as formas iniciais/originais de comunicação.

Palavras-chave: formal, informal, comunicação organizacional, cultura organizacional

Numa sociedade em que, cada vez mais, as relações deixam de ser intersubjetivas e face a face, a comunicação parece crescer em importância e determinar/permeiar qualquer processo de troca/agregação/subtração.

“A arquitetura, o urbanismo, a economia, a política, a educação, as formas de socialidade acompanham a profunda mutação cultural que redefine os comportamentos e as atitudes, permitindo a emergência de novas técnicas e novos modos de ser e de se comunicar” (SODRÉ, 2006 p. 30 e 31).

Assim, é fundamental que busquemos respostas para novas questões que emergem no cotidiano social e, nesse caso especificamente, organizacional. Assistimos a um processo crescente de desmaterialização do modelo produtivo (SODRÉ, 2006). A sociedade dos *bits*, de Negroponti (2000) nos aparece como uma realidade: vivemos a hegemonia do fluxo.

A sociedade que se desenha nos aparece como polifônica, polimórfica, fluida e, como não dizer, multifacetada, complexa, o que nos obriga a refletir sobre os processos de

*Professora pesquisadora do Departamento de Comunicação da UCS, Mestre. em Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. brancasolio@terra.com.br

*Bolsista de pesquisa, no projeto *As marcas das relações de poder na comunicação organizacional formal e/ou informal*. Licenciada em Letras pela UNIPLAC e estudante de jornalismo na Universidade de Caxias do Sul

comunicação. Do real, concreto, unívoco, singular que conduzia as relações, partimos para o abstrato, passageiro efêmero. Assim, formal e informal assumem conotação diversa da que lhes oferecemos até aqui, o que leva à necessidade de uma reflexão profunda e complexa.

Existe no homem uma tendência de fixar-se no passado, em comprovadas, e uma tendência a refutar o inaugural, por conta do medo da incerteza. No que diz respeito à sociedade contemporânea, o encurtamento entre os ciclos é cada vez maior. Vivemos um processo de aceleração da história. Já não há tempo a perder, até porque as categorias tempo e espaço, como as conhecemos, não existem mais. Nova socialidade implica em mudar a gênese das relações. Se tomarmos, por exemplo, o padrão de relação empregadores/empregados da primeira metade do século XX, teremos um modelo muito mais próximo daquele que definia as relações entre escravos, feitores e senhores até a segunda metade do século XIX, numa economia latifundiária e escravocrata, no caso do Brasil.

Até a primeira metade do século XX, já inserida na modernidade, a economia ainda retém traços claros do que se convencionou chamar de fordismo: hierarquia rígida, verticalidade de poder, obediência cega, crise/tensão categorizadas como anomia, fábricas gigantescas, maquinário pesado, força de trabalho maciça e sem voz, centralização das decisões. Os bens imóveis funcionavam como 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 aqui, estabelecer grossa linha divisória entre comunicação formal e comunicação informal. Manter o trabalhador imobilizado era a força-motriz desse capitalismo, brilhantemente espelhado no fordismo.

Já o capitalismo leve, contemporâneo da sociedade da informação, viaja volátil, beira a ubiquidade (pensemos em como funcionam exatamente as compensações bancária de cheques). Uma organização inteira se movimenta de um lado a outro do globo por meio de um computador de bolso e um celular. O trabalho, por seu turno, ao que parece, continua fixo, mas essa fixidez se dá numa dimensão até então não vista, na medida em que de um momento para o outro o capital “evapora”, transfere-se para um outro lugar, que certamente será apenas mais um. Assim, aquele lugar que fixava o trabalho passa à condição de “não lugar”, sem que esse mesmo trabalho tenha se movimentado no espaço. Como, então, olhar para a questão da formalidade/informalidade do modo que se o fez pelo menos até o final da

primeira metade do século XX?

Desse modo, no momento em que a sociedade passa por uma transformação emblemática em seus processos de comunicação, parece-nos de importância capital buscar compreender como essa mudança está acontecendo no interior das organizações, principalmente se considerarmos que os novos modelos de socialidade contemplam com ênfase a informalidade nos processos comunicacionais.

Parece-nos relevante pontuar que a sociedade escrita, presa ao tempo e ao espaço como conceitos concretos, usou como *hardware* a pedra, sólida. Em seguida, esse *hardware* perde peso, se pensarmos nas tábuas de argila, que darão lugar ao pergaminho, até chegarmos ao papel, que faz parte de uma sociedade muito “mais leve”, 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, cartórios, documentos que desenhavam um espaço tão distante de nosso cotidiano que chegam, metaforicamente, a fundir-se com os originais dos copistas, guardados em mosteiros.

A sociedade contemporânea é virtual. Identificação/autenticação eletrônica, fluxo de informação. MSN e Orkut aparecem como fenômenos por onde fluem amizade, afeto, sexo, negócios e todo o tipo de relação/comunicação/troca que se possa imaginar. Isso significa dizer que os conceitos de formalidade e informalidade sofreram um 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.

Cada vez mais rapidamente, as organizações são obrigadas a admitir que são sistemas abertos; que exercem influência sobre o entorno em que se inserem e que dele também as recebem. Assim, parece importante que se olhe para as questões da comunicação organizacional, principalmente considerando aspectos formais e informais.

Morin fala em três circuitos absolutamente pertinentes a essa discussão: o circuito risco/precaução, o circuito fins/meios e o circuito ação/contexto (2001A, p. 88). No primeiro, o autor destaca que “ para toda ação empreendida em meio incerto, existe contradição entre o princípio do risco e o princípio da precaução, sendo um e outro necessários.” Sabemos que

muitas das medidas de formalidade nas organizações são estabelecidas para evitar riscos; como forma de precaução, portanto previsíveis. No segundo circuito, o autor destaca que

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

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 só desmonta a pretensão unívoca e equivocada do *formal*. Em alguns casos, ao sobrepor-se à comunicação formal, a informalidade exerce papel importante, corrigindo possíveis falhas/distorções e/ou fazendo com que a comunicação atinja seus objetivos, o que de outro modo não aconteceria.

Finalmente, Morin nos 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.”

Parece desnecessário falar da importância da compreensão do que seja efetivamente formal e informal e, principalmente, da importância de se olhar para essas duas categorias com uma nova perspectiva paradigmática. Além disso, pesquisa bibliográfica exaustiva mostrou que a produção acadêmico-científica nesta área ainda é incipiente. Acreditamos, portanto, que trabalhar a questão seja importante para a comunicação organizacional.

Esse trabalho tem como norteador o *Paradigma da Complexidade*, de Edgar Morin que estabelece sete princípios básicos do *paradigma da complexidade*: Sistêmico ou Organizacional; Hologramático; Anel retroativo; Anel recursivo; Auto-organização: autonomia/dependência; Dialógico e a Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento. Para Morin, o princípio *Sistêmico ou Organizacional* “liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo”, opondo-se a uma forma reducionista e compartimentada de conhecimento, o que nesse caso significaria estabelecer uma rígida separação entre processos formais e informais. O *Hologramático* mostra que “cada ponto ou

célula contém a quase totalidade da informação do objeto que representa”. O organismo é global, assim, a parte está no todo e o todo se inscreve na parte. O princípio do *anel Retroativo* contém a idéia da retroação. Segundo ele, a causalidade não é linear. Os efeitos não decorrem de uma única causa, assim como uma causa pode levar a diferentes efeitos, o que traduz nossa idéia de circularidade dos processos comunicacionais. No princípio do *Anel Recursivo* temos que “os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. Assim, a comunicação formal é a própria geradora da comunicação informal, que por sua vez, em grande número de situações assume o status de formalidade, para desencadear novo processo dialético. O princípio da *Auto-organização: Autonomia/Dependência*, se aplica somente aos seres humanos. Morin frisa que os seres vivos são auto-organizadores, se auto-produzem ininterruptamente e despendem energia no sentido de preservar sua autonomia. Isso significa dizer que eles dependem do meio ambiente de onde extraem energia, informação e organização. Dessa forma, os humanos são auto-eco-organizadores. No princípio *Dialógico* o pensador fala da união de “dois princípios ou ações que devem excluir-se um ao outro, mas são indissociáveis numa mesma realidade. Há uma dialogia ordem/desordem/interação/organização desde o nascimento do universo, o que se aplica à permanente contaminação entre processos formais/informais. O princípio *da Re-introdução do conhecimento em todo conhecimento* “opera a restauração do sujeito e torna presente a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por uma mente/cérebro, numa cultura e num tempo determinado” (MARTTINAZZO, 2002, p. 59-60). Dessa forma, pensar a relação/contaminação/tensão entre os processos formais e informais de comunicação numa perspectiva complexa nos parece coerente.

A pesquisa pretende, depois de estudar os conceitos de formalidade/informalidade na comunicação organizacional, sondar, em três organizações como essas duas noções se atualizam. Isso deve acontecer por meio da aplicação de entrevista aberta e observação participante. *O terceiro momento* será a análise dos dados obtidos através das observações e entrevistas, comparando os resultados com a fundamentação teórica levantada em pesquisa bibliográfica e com as reflexões dela conseqüentes.

Aqui nos parece importante estudar as categorias cultura, cultura organizacional, comunicação organizacional, formal e informal, por entendermos que sejam interligadas. A

cada tipo de cultura organizacional certamente corresponde uma forma de olhar/aceitação/recusa às diversas possibilidades de aderência/contaminação/tensão entre os conceitos/comportamentos formal/informal.

Começamos, buscando estudar o conceito/noção de cultura, que entendemos como a maneira pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Ela atua como recurso com o qual essa comunidade molda seu perfil a partir da necessidade e do desejo de adaptação ao/do meio ambiente. Para Morin,

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

Esse “capital específico”, legado de uma geração para outra está fixado num espaço e tempo determinados, contextos que imprimem significações particulares a fatos/fenômenos/acontecimentos. Esse processo de atribuição/produção de significação funciona como uma “teia”, tecida num processo dialógico-recursivo, estabelecido entre sujeito/sujeito, sujeito/grupo(s) e entre grupo(s)/grupo(s), o que remete a uma (multi) cultura dinâmica, orgânica e hologramática.

Ao falar em organizações/instituições, é importante referirmos a subcategoria Cultura Organizacional,

[...] Representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas. Compõem um mapa ou um *kit* de sobrevivência. Ou, que força misteriosa é esta? A cultura organizacional [ela] reproduz-se sob o crivo de uma série de controles sociais. Não se resume à somatória das opiniões dos agentes sociais que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. Enquanto a dimensão política traça o espaço da arena em que se articulam as relações de poder e a dimensão econômica demarca o espaço da praça em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do palco em que se articulam as relações de saber. (SROUR 1998, p. 168)

Quando falamos em simbólico estamos falando, também, em representação, o que de imediato leva ao conceito de imagem, objeto de preocupação das organizações, hoje, mais do que em qualquer tempo. Dessa forma, tão importante quanto aprofundar o conceito de imagem, é procurar os lugares onde as organizações buscam trabalhar esse conceito: nas relações públicas, no *marketing*, na publicidade, nas relações com a mídia e com as comunidades interna e externa.

Nas organizações a cultura emprega todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser (SROUR, 1998 p. 175).

Assim, ao mesmo tempo em que pretende apresentar um diversificado arcabouço de determinações comportamentais teoricamente tendentes à estabilidade, a cultura organizacional também agrega novos elementos, transformando-se continuamente.

Neste trabalho interessa-nos um olhar acurado sobre como se constituem/constroem/difundem os valores culturais das organizações. Freitas entende cultura organizacional n

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.” (FREITAS, 2002, p. 97)

A dicotomia certo/errado em termos de comportamento pessoal na empresa, bem como a hierarquia ou escala de valores são determinadas pela cultura organizacional. Por meio dela, como diz Freitas, “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).

Ainda de acordo com a autora, “as organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada. Não lhes interessa a passividade, mas a

cumplicidade. Segundo ela, “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição” (FREITAS, 2002, p. 98), o que, sob certo aspecto e colocado com essa simplicidade, nos parece ou de uma ingenuidade poética.

Podemos perceber que a cultura organizacional não é uma identidade impermeável, que os sujeitos das organizações não são apáticos e que há uma série de mediações que atravessam as relações organização/recepção, gerando tensões, conflitos, identificações, aderências.

Deve-se considerar, também, que, seja por conta do modelo econômico neoliberal¹, seja por conta do desenvolvimento desenfreado dos processos tecnológicos, as organizações assumem papel de destaque nas comunidades/sociedades, absorvendo, direta ou indiretamente, parte significativa do tempo dos indivíduos e mesmo de seu espaço social². A jornada de um trabalhador médio representa praticamente um terço de seu dia e parte do horário restante ele dedica a leituras ligadas ao seu trabalho, cursos profissionalizantes e técnicos e aprimoramento indiretamente ligados a sua vida profissional, sem considerar que em muitas organizações o lazer acontece em associações esportivas a elas afetas. É importante, também, pontuar a paulatina absorção, pelas organizações, de papéis tradicionalmente desempenhados pelos Estados. Segurança, saúde, ensino, por exemplo, vêm sendo supridos pelas organizações junto a seus públicos.

“Vejo as organizações modernas não apenas como lugar de trabalho, mas também como espaços de interação e representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e veiculado interna e externamente.” (FREITAS, 2002: p. 10)

Considere-se, ainda, que a tendência à instalação de contratos por terceirização e as relações informais de trabalho (*part times*) são cada vez mais freqüentes, o que transfere a

¹ O neoliberalismo prega a prevalência da propriedade privada e da livre iniciativa/competição. Seu princípio norteador é a liberdade de empreendimento e de escolha individual. Propõe a ação da “mão invisível”, de Adam Smith, dispensando todo tipo de interferência do Estado na economia. Apregoa a naturalidade e legitimidade das leis de mercado, reguladoras de sistemas de preços. Apregoa o fim da rede de segurança social aos desprivilegiados. Apregoa uma espécie de seleção natural, com a lei de sobrevivência dos mais aptos, o que acaba como sinônimo de uma exclusão social canibalesca.

² A leitura de Os sentidos do trabalho, de ANTUNES, Ricardo, Boitempo Editorial, 2005, revela-se esclarecedora e rica sobre o tema.

responsabilidade (e os custos) do treinamento, atualização, qualificação ao indivíduo e não mais às organizações³. Paralelamente ao aumento da carga laboral, crescem a instabilidade nos empregos formais e os níveis de estresse⁴. Talvez seja interessante pontuar que, nesse caso, formal e informal assumem um viés contrário àquele simplista que normalmente aponta a formalidade saindo da organização e a informalidade provocando-lhe fraturas.

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)

Olhando para as questões da cultura organizacional com base no *Paradigma de Complexidade*, de Morin, parece-nos importante refletir sobre a íntima dependência existente entre os conceitos de *cultura* e *comunicação*. Para Morin, o organismo é global, assim, a parte está no todo e o todo se inscreve na parte; logo, não há como separar cultura organizacional e comunicação, uma contém a outra, sendo dela causa e efeito. E no princípio do *Anel ou Circuito Recursivo* temos que “os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz. 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 estão indissociavelmente ligados, dependentes e se auto/retro-alimentam.

Seria ingenuidade imaginar que as relações entre as organizações e seus públicos aconteçam sem tensionamento, ou seja relações de força. A organização exerce, indiscutivelmente, seu poder junto aos públicos. Assim, não poderemos dispensar, no desenvolvimento deste projeto, o estudo do conceito de poder. E como a toda ação corresponde uma reação igual ou contrária, estabelece-se, a necessidade de olharmos para dois outros conceitos fundantes nas relações organizacionais, ou seja: investigar, numa primeira etapa, as noções de formalidade e de informalidade que, entendemos, podem ser

³ “Quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser a sua precarização. Por isso os trabalhadores da Toyota trabalham cerca de ‘2.300 horas por ano enquanto os trabalhadores das empresas subcontratadas chegam a trabalhar 2.800 horas’” (ANTUNES, 2005, p.57, apud GOUNET, Thomas. *La Stratégie ‘Japonaise de Iorissen’*. Études Marxistes, n. 37, mai./jun. Bruxelas).

⁴ ANTUNES, Ricardo, em *Os sentidos do trabalho*, oferece dados e cifras. e DEJOURS, Christophe, *A loucura do trabalho*, também detalha o tema.

lidas, como ação/reação/resposta/estratégia, ora previsíveis, ora da ordem do inusitado, da surpresa.

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 apenas como fachada para manter a ordem e demarcar/estabelecer esferas de poder.

Barichello et al (2003) destaca que, “redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade”, por isso os profissionais costumam preocupar-se muito mais com elas, que se caracterizam pelo uso de canais descendentes.⁵ Essa é a chamada comunicação oficial, destacada em e-mails, murais, circulares, discursos, declarações, e outras formas de contato direto (e a rigor documentadas de alguma forma) entre a direção e os funcionários, sempre emitidas a partir de uma fonte reconhecida e autorizada, por isso, oficial⁶.

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, aqui, acentuar que essa autoridade estará impressa em seus *atos de fala*. Veja-se pois:

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

⁵ “A comunicação pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente) e horizontal. A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Já a comunicação horizontal ou lateral caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre as pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos.”

Barichello et al, p.3)

⁶ Os políticos, os grupos de pressão, os "senhores da economia" e os agentes de relações públicas, nomeadamente quando estão afetos aos poderes político e econômico, bem como a determinados grupos de interesse – e enquanto fontes interessadas na divulgação de determinadas informações e idéias, bem como na supressão da divulgação de outras – incluem-se, provavelmente, entre as fontes mais problemáticas, até porque, freqüentemente, atuam como promotores de pseudo-acontecimentos, de acontecimentos mediáticos ou mesmo de determinadas construções de sentido para certas notícias e para certos acontecimentos, por exemplo quando intervêm nos debates dentro do espaço público com todo o seu peso mediático. De fato, o espaço público jornalístico é, essencialmente, um espaço tendencialmente ocupado por meia dúzia de protagonistas.

Os outros órgãos de comunicação social – sobretudo as agências noticiosas, mas também certos *quality papers*, etc.–, nomeadamente devido ao seu papel de definidores da agenda (agenda-setters) para com outros órgãos de comunicação social, também podem influenciar o processo de gatekeeping numa dada organização noticiosa. (SHOEMAKER, 1991, apud Sousa, 2002, p. 60).

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.” (MAINGUENEAU, 1997, p. 29)

O mesmo autor complementa: “[...] O valor de autoridade ligado a toda enunciação (“é verdade, porque eu o digo”) é geralmente insuficiente e cada formação discursiva⁷ deve apelar à autoridade pertinente, considerando sua posição” (1997, p. 77). 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”, não serão reconhecidas como formais.

Segundo Kunsch (1986, p. 32 e 33), “o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas”.

Vale, aqui, resgatar Morin (MORIN 2001, p. 86 e 87), quando nos 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, como fazem os responsáveis da Nasa, quando explodem um foguete que se desvia da trajetória.

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.

Isso nos leva a pensar nas rupturas frequentemente encontradas nos processos formais de comunicação (e quando dizemos rupturas não estamos traçando uma barreira entre intencional/acidental). Assim, chegamos ao conceito de informalidade que acreditamos prudente não colocar como antípodo ao de formalidade.

⁷ Quando nos referimos a atos de fala, enunciação e formação discursiva, pautamo-nos em Michel Foucault. Segundo o autor, *formações discursivas* são o conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço que definiriam em uma época dada, e para uma área social, econômica, geográfica ou lingüística dada, as condições de exercício a função enunciativa. (MAINGUENEAU, 1997, p. 14)

A comunicação formal não impera absoluta nas organizações. Muitas vezes, os sujeitos estabelecem novas regras, criam rotinas que acabam endossadas/incorporadas ao processo administrativo suprindo falhas e mesmo gerando aproximação entre eles e a organização. Como diz Barichello (2003), “é através da rede informal que são exteriorizados os sentimentos do público interno e, por isso, essa rede deve não apenas ser considerada mas também identificada como um traço cultural da organização.”

Essa vontade pode ser a representação das coisas que o sujeito já está acostumado a fazer, do seu conhecimento prévio, pois como afirma Morin,

[...]Todas as percepções são, ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais com base em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos[...] O conhecimento, sob forma de palavra, de idéia, de teoria, é o fruto de uma tradução/reconstrução por meio da linguagem e do pensamento[...] (MORIN, 2001A, p.20)

A comunicação informal se dá nas conversas dos corredores, nos vestiários, no transporte coletivo, nos encontros esportivos promovidos pela própria organização e, muitas vezes, na fofoca e no boato. Ela é multidirecional e, muitas vezes, 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 aflora a subjetividade/sentimentos dos sujeitos organizacionais, além de constituir o lugar onde se atualizam as múltiplas leituras dos enunciados formais. Ela 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.

A negação de sentimentos/subjetividades do sujeito organizacional pode levar ao que Morin chama de “princípio de redução”

O princípio da redução leva naturalmente a restringir o complexo ao simples. Assim, aplica às complexidades vivas e humanas a lógica mecânica e determinista da máquina artificial. Pode também cegar a conduzir a excluir tudo aquilo que não seja quantificável e mensurável, eliminando, dessa forma, o elemento humano do humano, isto é, paixões, emoções, dores e alegrias. da mesma forma, quando obedece estritamente ao postulado determinista, o princípio de redução oculta o imprevisto, o novo e a invenção(MORIN, 2001A, p. 42)

Parece importante lembrar que a comunicação informal pode ser (e normalmente é) um instrumento de que a própria organização faz uso. Veja-se o que menciona a esse respeito Dejours (2005, p. 76)

No trabalho de escritório não se consegue efetivar o controle mediado pelo cronômetro da fábrica. [...] O chefe tenta também 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. Uma trama assim elaborada é bastante densa e coerente, tornando difícil a fuga ou até a não-participação ao sistema[...].

Está evidente, portanto, que formalidade e informalidade não têm contorno fixos, inflexíveis, nítidos, nem tampouco ocupam lugar exclusivamente junto ao capital ou ao trabalho, mas movimentam-se na órbita desses dois ‘mundos’. Podemos, também, evidenciar que a idéia de que a comunicação informal serve apenas para “quebrar” a comunicação formal é, na verdade, falaciosa. Morin, nos 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. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizadora/reorganizadora em seu processo de transformação ou de metamorfose. (Morin, 2001 p. 82)

Assim, nossa proposta é pensar a questão da informalidade sob dois prismas normalmente desprezados: em primeiro lugar, como elemento de suma importância (capaz de agregar valor) à cadeia de informação. Em segundo lugar, como manifestação de uma nova estrutura societal, na qual as idéias de concreto/abstrato, presente/futuro, certo/errado, formal/informal sofrem profunda transformação, perdendo a nitidez de contorno e fixidez de forma. Tomar de empréstimo a Bauman⁸ a idéia de modernidade líquida nos parece oportuno.

Não há como negar, por exemplo, a importância da informalidade na cadeia de produção, onde 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 é, na verdade, responsável pelo

⁸ Os fluidos se movem facilmente. Eles “fluem”, “escorrem”, “esvaem-se”, “respingam”, “transbordam”, “vazam”, “borrifam”, “pingam”; são “filtrados”, “destilados”; diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho. Do encontro com sólidos emergem intactos, enquanto os sólidos que encontraram, se permanecem sólidos, são alterados – ficam molhados ou encharcados. A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à idéia de “leveza”. [...] Associamos “leveza” ou “ausência de peso” à mobilidade e à inconstância[...] Essas são razões para considerar “fluidez” ou “liquidez” como metáforas adequadas quando queremos captar a natureza da presente fase, *nova* de muitas maneiras, na história da modernidade (Bauman 2001, p. 8 e 9).

andamento, e muitas vezes aceleração, da produção⁹. Assim, no vácuo deixado pela formalidade, fixam-se soluções informais ou, poderíamos dizer, oficiosas.

Ao falar em informal, podemos pensar numa espécie de contralinguagem, ou seja, uma linguagem que se instala nas mais diversificadas instâncias por conta justamente da ausência de “regras claras e determinadas” da instituição/organização/organismo social, disseminando-se/contaminando aos moldes de um vírus.

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, orgânica e, principalmente. Como, então, estabelecer uma cisão entre formal e informal, se enquanto apresenta um 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 um 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 (THOMPSON, 1998, p. 25). Isso significa dizer que a comunicação informal não deve ser apontada como produto/resultado/fim, mais ingrediente/meio, no processo comunicativo que, por sua vez, não pode ser linear, mas circular.

Referências bibliográficas:

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Perdizes : Boitempo, 2005.

⁹ “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 junto a 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).

- BARRICHELLO, Eugênia Mariano da Rocha, POZZOBON, Camille de Medeiros e RIBEIRO, Michelle Braga. **Comunicação Informal e cultura organizacional**, in Revista Comunicação Organizacional, Famecos, PUCRS, Porto Alegre, 2003.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. (orgs.) **“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 (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MARTINAZZO, Celso José. **A utopia de Edgar Morin**. Da complexidade à cidadania planetária. Ijuí: Unijuí, 2002.
- MORIN, Edgar. **Cabeça bem-feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000 .
- . **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: 4 ed. Cortez, 2001A
- . **O Método 6. A ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MORIN, Edgar; KERN Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- NEGROPONTI, Nicholas. **A vida digital**. ed. São Paulo: Companhia das Letras. 2000
- NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: A administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SODRÉ, Muniz. **Sociedade, mídia e violência**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2006
- SÓLIO, Marlene Branca. **O jornalismo organizacional e o papel da recepção**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Pós-graduação Unisinos, São Leopoldo, 2002.
- SÓLIO, Marlene Branca e BALDISSERA, Rudimar **Caminhos da administração e suas relação com os processos comunicacionais nas organizações**. In: Conexão Comunicação e Cultura. Caxias do Sul: EDUCS, v. 2, n. 4, julho/dezembro 2003.
- SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: 9 ed. Campus, 1998.
- THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna/ Teoria social critica na era dos meios de comunicação de massa**. 2 ed. São Paulo: Vozes, 1998