

## Entrelaçando os conceitos de dimensões das organizações de Baldissera e estruturas de participação de Goffman

Interlinking Baldissera's concepts of dimensions in the organizations and Goffman's concepts of participation structures

Entrelazando los conceptos de dimensiones de las organizaciones de Baldissera y estructuras de participación de Goffman



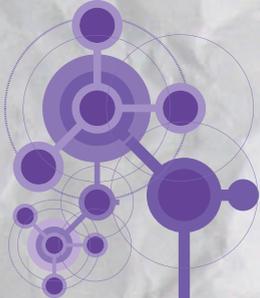
### Dôuglas Aparecido Ferreira

- Mestre em Comunicação Social – Interações Midiáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), com período sanduíche na Ural Federal University (UrFU), de Ecaterimburgo, Rússia
- Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)
- Membro do Núcleo de Educação a Distância da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
- Coordenador da Agência Experimental do Curso de Publicidade e Propaganda da UEMG - Unidade de Divinópolis
- E-mail: douglasferreira9@hotmail.com



### Ivone de Lourdes Oliveira

- Pós-doutora pela Université de Toulouse - Paul Sabatier
- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Graduada em Relações Públicas pela PUC-Minas
- Foi diretora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas (2001-2010)
- Foi presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp (2010-2012).
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com



## Resumo

Este artigo é uma tentativa de entrelaçamento entre as dimensões comunicada, comunicante e falada da organização, apresentadas pelo pesquisador Rudimar Baldissera, e o conceito de estrutura de participação – ouvintes ratificados e não-ratificados – proposto por Erving Goffman. Essa aproximação conceitual entre os dois autores é resultado de uma pesquisa sobre as representações de papéis e as estratégias de interação que marcam um jornal interno.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES • ESTRUTURAS DE PARTICIPAÇÃO • DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO.

## Abstract

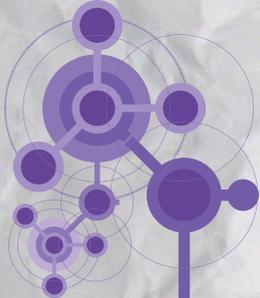
This article is an attempt to interlink the communicated, communicating and spoken dimensions of the organization, presented by the researcher Rudimar Baldissera, and the concept of participation structure – ratified and unratified listeners – proposed by Erving Goffman. This conceptual approximation between the two writers is the result of a research on role playing and the interaction strategies remarking an internal newspaper.

KEYWORDS: COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS • PARTICIPATION STRUCTURES • DIMENSIONS OF THE ORGANIZATION.

## Resumen

Este artículo es un intento de entrelazamiento entre las dimensiones comunicada, comunicante y dicha de la organización, presentadas por el investigador Rudimar Baldissera, y el concepto de estructura de participación – oyentes ratificados y no ratificados – propuesto por Erving Goffman. Este enfoque conceptual entre los dos autores es el resultado de la investigación sobre las representaciones de roles y estrategias de interacción que marcan un periódico interno.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES • ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN • DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN.



A aproximação entre os conceitos de dimensões da organização e estruturas de participação é possível devido à abordagem relacional e complexa que permeia ambas as propostas. A princípio, as perspectivas de análise dos autores Baldissera e Goffman se desenvolvem por enfoques diferentes, mas elas se complementam por meio da articulação entre a problematização do “controle” da comunicação feita pela primeira proposta e a preocupação com o entorno contextual sugerida pela segunda.

Essa aproximação entre os conceitos é resultado dos estudos desenvolvidos na dissertação de mestrado de um dos autores deste artigo, Dôuglas Aparecido Ferreira, defendida em fevereiro de 2017 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). A pesquisa teve por objetivo entender as representações de papéis como estratégias de interação utilizadas pelos atores sociais envolvidos na concepção e no desenvolvimento de um jornal interno. O veículo foi iniciado espontaneamente por um empregado de uma empresa do interior de Minas Gerais para circular informações de caráter informal entre seus pares e, posteriormente, passou também a ser um meio de comunicação oficial da organização.

Por se tratar de um estudo de um informativo marcado pela complexidade situacional em que ocorreu, bem como por ser um produto cultural vindo de uma empresa sem grande projeção nacional, optou-se por iniciar este artigo com sua descrição, no intuito de melhor situar o leitor quanto aos fatos e o contexto no qual ele se deu. Essa escolha construtiva do texto é também uma forma de destacar o caráter empírico da pesquisa, valorizando os aspectos da comunicação que se realizam na vida cotidiana.

## O JORNAL *PIÃOINEIRO/RODA LIVRE*

O jornal *Piãoneiro/Roda Livre* foi um produto de comunicação de curta duração desenvolvido por um empregado do setor de logística para ser uma publicação não-oficial<sup>1</sup> de uma empresa de pequeno porte de Minas Gerais, atuante no ramo de distribuição de peças para o mercado de bicicletas. O informativo circulou de março a novembro de 2006, período em que a organização passava por uma fase de expansão em seus negócios e uma transformação no modelo administrativo: de uma gestão familiar para a implantação de uma nova estrutura dos setores, encabeçados por gerentes recém-contratados vindos da capital.

Durante essa fase, o proprietário/fundador da empresa era uma figura de poder influente entre os empregados. Contudo, apesar de sua presença física, ele já não atuava diretamente nas decisões, que foram sendo aos poucos assumidas pelos novos gestores.

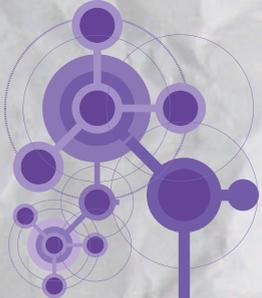
O jornal analisado teve oito edições<sup>2</sup>, mas, apesar do pouco tempo de existência, ele teve uma participação significativa, que alterou a relação entre dois grupos que constituíam a organização, a saber, o da parte de cima e o da parte de baixo. A arquitetura da empresa delimitava esses dois grupos: a parte de baixo era composta por empregados com cargos de subordinação e a parte de cima apresentava atores sociais<sup>3</sup> dos dois grupos: subordinados (televendas e técnicos administrativos; empregados com grau menos acentuado de subordinação) e subordinadores<sup>4</sup> (gerentes e proprietário).

1 A partir dos estudos de Baldissera, entende-se como comunicação não-oficial aquela que não é planejada pela organização. Para mais sobre o assunto, ver Baldissera (2009).

2 Em julho de 2006 o jornal não foi produzido, por falta de tempo, segundo o seu idealizador.

3 Nesta pesquisa, o termo ator social será utilizado para se referir às questões mais situacionais, contextuais, no âmbito da disputa de poder e das representações de papéis. Por outro lado, o termo interlocutor será utilizado quando a discussão envolver os processos de comunicação, a produção de sentido e as dimensões da organização.

4 Os termos subordinados e subordinadores serão utilizados neste artigo por acreditar-se que eles representam melhor a complexidade das relações de poder deste estudo, que não necessariamente se dão em uma circunstância empregatícia (empregado e empregador), uma vez que estão inseridas em uma situação hierárquica mais política.



A primeira edição recebeu o nome de *Piãoneiro* e foi redigida à mão pelo empregado criador da proposta. O título do jornal apontava para pelo menos quatro sentidos interpretativos: a) feito pelos peões<sup>5</sup>; b) o pioneirismo da iniciativa, afinal era o primeiro jornal da empresa; c) peão é o nome de uma das peças da bicicleta, remetendo assim à atividade de negócio na qual a empresa atuava; e d) a referência direta à rádio-peão.

Esse jornal era lido às escondidas pelos empregados da parte de baixo da empresa e para isso utilizavam o recurso de escondê-lo embaixo das pranchetas para que a equipe da parte de cima não tomasse conhecimento de sua existência.

O veículo era marcado pela informalidade. A temática do jornal se mostrava como uma tentativa de publicar assuntos do âmbito do cotidiano dos empregados, utilizando recursos linguísticos e visuais como gracejos, anedotas, trocadilhos, sátiras e ironias para circular informações comuns à rádio-peão. As matérias eram escritas sem um compromisso com as regras dos manuais de redação e a presença de erros de ortografia e concordância eram recorrentes. O teor da primeira edição era basicamente textual e, no editorial, o idealizador a apresentava como um veículo para falar sobre acontecimentos do ambiente de trabalho envolvendo os colegas da empresa.

*Caros colegas, não tenho a mínima pretensão de que esta nossa diversão se torne um jornal, vamos chamá-lo de jornalzinho ou mesmo, se quiserem, de panfleto. Como digo sempre, não sou tão pretencioso [sic]. Jornal é algo muito mais sério e elaborado. O que eu quero realmente é diverti-los, com assuntos internos, que é [sic] apenas de nosso interesse. Pois os acontecimentos que rolam entre nós, só nós vamos entender o espírito das coisas (Piãoneiro, 2006, p. 1, grifo nosso).*

Contra a vontade de seu criador, o jornal foi parar na parte de cima da empresa, levando o proprietário a tomar conhecimento da publicação. Na tentativa de controlar as futuras edições, o dono chama o criador do jornal para conversar e estabelece um acordo com ele, de que o jornal poderia continuar circulando, desde que houvesse um cuidado com o conteúdo, de modo que ele não causasse problemas de convivência ou, ainda, processos judiciais por difamação, uma vez que o veículo relatava episódios engraçados envolvendo os empregados.

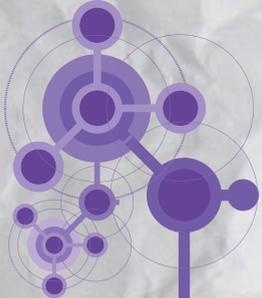
Após esse fato, o jornal se transformou no veículo de comunicação oficial da empresa, e passou por algumas mudanças. O nome foi alterado para *Roda Livre*, já que não pertencia somente aos peões. A produção passou a ser feita em um computador e percebe-se a inclusão de matérias abordando as condições de trabalho dos setores da parte de baixo, como: o calor das salas, a urgência da troca de equipamentos e o tratamento dado pela diretoria aos motoristas, assuntos que não eram abordados na primeira edição.

Entende-se, portanto, que o jornal se tornou um espaço para se dirigir aos gestores através de questionamentos sobre as condições de trabalho. Em entrevista, o criador do jornal afirmou:

*Se o jornal era para nós, funcionários, nada mais justo que a gente lutar pelas causas nossas lá. Como o jornalzinho já estava começando a subir as escadas, eu achei que, sutilmente, ia poder jogar determinadas coisas que precisavam ser feitas lá embaixo. Eu consegui que, através do jornal, muita coisa mudasse lá para baixo.*

A terceira edição marcou o início da última fase do jornal. A partir dela, a equipe do setor de *marketing* começou a atuar ativamente no informativo, tanto na produção de conteúdo, quanto na diagramação. Ocorreu um aumento considerável na quantidade de assuntos de caráter institucional dividindo espaço com as matérias de estilo informal e as de reivindicações, cada vez menos presentes. Esse conflito de interesses entre subordinados e subordinadores dura até o fim da publicação, na sua oitava edição.

<sup>5</sup> Nome pejorativo com que os empregados se referiam a si próprios.



Descrito o processo de transformações por que passou o jornal *Piãoneiro/Roda Livre*, pode-se perceber a importância, para os estudos da comunicação organizacional, de entender a complexidade da relação entre subordinados e subordinadores, condicionada pelas estratégias de comunicação e pelo contexto situacional no qual ela acontece.

As questões levantadas nesta pesquisa estão atreladas às especificidades do contexto organizacional, marcado pela gestão do controle, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos em busca de resultados maximizadores dos lucros (Oliveira; Paula, 2012). As organizações são espaços onde os conflitos de interesses entre os atores sociais se manifestam e se atualizam, tornando-se, portanto, objetos privilegiados para as empreitadas investigativas interessadas nessa temática.

As disputas de poder recorrentes nas organizações contribuem para que os processos comunicacionais que ali se dão se transformem em espaços de negociação (Oliveira; Paula, 2005), exigindo dos atores envolvidos uma maior atenção aos aspectos que vão além do enunciado. Afinal, o estar-em-relação demanda dos atores uma constante leitura da situação, no intuito de facilitar a escolha da representação encenada, e essa seleção é fundamental para o desenrolar da interação e para a prática da melhor estratégia de relacionamento (Goffman, 2013).

Com o objetivo de se entender essa dinâmica das negociações, exigências e concessões perpassadas no jornal, se resgatam aqui os estudos de Goffman (2010, 2012) sobre a estrutura de participação dos atores sociais e seu desdobramento em ouvintes ratificados e não-ratificados, e, posteriormente, se desenvolve uma articulação conceitual com as dimensões da organização – comunicada, comunicante e falada – propostas por Baldissera (2008; 2009, 2014a, 2014b).

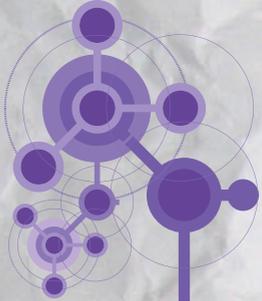
## ENTRELAÇAMENTOS ENTRE AS ESTRUTURAS DE PARTICIPAÇÃO DE GOFFMAN E AS DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO DE BALDISSERA

No intuito de superar uma perspectiva funcional do papel do ouvinte como o indivíduo passivo e qualificado pelo falante para ouvir o enunciado, Goffman propõe o termo estrutura de participação para designar a complexidade situacional da relação de todas as pessoas agrupadas por meio de uma dada elocução (Goffman, 2012). O objetivo desta perspectiva concentra-se na análise da relação entre os atores e a situação, entre as diversas formas como os envolvidos em um encontro social podem se inter-relacionar e ajustar seus papéis não somente à elocução, mas também ao contexto. Sendo assim, as mudanças de papéis sociais acontecem de forma circunstancial; a própria situação é quem exige a troca de posicionamentos.

O autor acredita que o termo ouvinte está limitado à atividade linguística (aquele que ouve), como se ele estivesse atuando em uma situação considerada ideal: alguém que fala é o responsável por designar alguém que ouve, ou seja, a única questão contemplada neste caso é somente o som (Goffman, 2010). Em outras palavras, é como se o ouvinte entrasse numa sintonia perfeita com o falante e nenhuma interferência externa fosse considerada.

Esse cenário idealizado da figura do ouvinte desconsidera a possibilidade de que outros integrantes não pretendidos participem, mesmo que indiretamente, da interação, como, por exemplo, um desconhecido que não estava previsto no processo, mas nem por isso deixa de entrar em contato com a mensagem e o entorno de sua produção.

Sendo assim, em relação às estruturas de participação de uma interação, o sociólogo canadense identifica dois tipos: ouvintes ratificados e não-ratificados. Goffman (2010) conceitua a ratificação como sendo uma autorização (por meio de



sinais simbólicos: fala, gestos, sinais...) que uma audiência recebe por aquele que está falando, do mesmo modo que os ouvintes emitem sinais para ratificar (autorizar) a fala do outro.

A partir desses pressupostos, o autor defende a substituição de uma análise presa a um modelo linear e reforça a existência de uma arena de disputas envolvendo não só aqueles que estão falando ou ouvindo, mas um contexto maior no qual as estratégias de interação estão sendo construídas durante os encontros sociais.

Segundo Goffman, uma análise restrita do sistema informacional da comunicação “não é suficiente para se lidar com o contexto no qual as palavras são faladas” (Goffman, 2010, p. 133). Para tanto, ele propõe uma investigação que traga uma noção mais abrangente da situação social, tendo em vista que é preciso entender que “toda a situação social, toda a imediação deve ser considerada” (Goffman, 2010, p. 133). Assim, é preciso ir além da linearidade entre ouvinte e falante para se compreender a comunicação como um fenômeno social complexo, além das autorizações e dos papéis regularmente claros entre aquele que fala e aquele que ouve. Dito de outro modo, deve-se considerar também a existência de atores não-ratificados, aqueles que não compõem os polos da comunicação, mas que de alguma forma são afetados pelo processo comunicativo e o afetam.

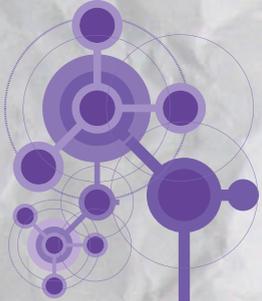
Assim como podemos ouvir uma conversa sem sermos ouvintes ratificados (ou sermos ratificados para escutar, deixando de fazê-lo), também como ouvintes ratificados – participantes que não têm a palavra no momento – podemos brevemente exclamar nossas palavras e sentimentos nos interstícios temporais dentro ou entre as trocas mantidas pelos outros participantes (Goffman, 2012, p. 135).

Considera-se, portanto, que a comunicação é sempre uma situação de imprevisibilidade, em que a audiência não pode ser prevista e determinada pela instância produtora da mensagem, ou, como descreve Goffman, “em suma, um participante ratificado pode não estar escutando, e alguém que esteja escutando pode não ser um participante ratificado” (2010, p. 118).

As colocações de Goffman podem ser articuladas com os estudos de Rudimar Baldissera (2008; 2009; 2014a, 2014b) tendo em vista que o pesquisador brasileiro também considera a imprevisibilidade do processo de comunicação. A partir da aproximação entre a teoria da complexidade, de Edgar Morin, e as investigações da comunicação no contexto organizacional, Baldissera (2008; 2009; 2014a; 2014b) propõe três dimensões para a comunicação: organização comunicada – a fala autorizada, a forma como a organização se posiciona através de seu discurso oficial, geralmente advindo do que ela julga ser sua identidade no objetivo de dar visibilidade ao seu material simbólico e produzir uma imagem pretendida; organização comunicante – acontece quando a fala ultrapassa o âmbito oficial e reverbera em contextos diferentes, estabelecendo relação com interlocutores não previstos; e, por fim, a organização falada – todo processo indireto de comunicação, que não parte da organização, mas se refere a ela.

É importante desatacar que, segundo o autor, os sentidos produzidos podem partir de processos que não necessariamente tinham a intenção de serem comunicados, como por exemplo quando os interlocutores estão em contato com as estratégias e ações das organizações, uma vez que nem sempre nestes casos existe o objetivo de se comunicar, embora “a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação” (Baldissera, 2014b, p. 120).

Dessa forma, é possível considerar que tanto Goffman quanto Baldissera propõem perspectivas complexas de interação que vão além dos modelos deterministas que polarizam a comunicação em duas instâncias e ainda valorizam o emissor como o único elemento ativo do processo. Os autores demonstram, com seus conceitos, que o ouvinte não pode ser identificado como um interlocutor secundário, passivo e cuja função é apenas ouvir.



Goffman e Baldissera não consideram a comunicação como um sistema simples de transmissão de informações, mas como uma trama incontrolável de trocas de sentidos agenciadas pelas estratégias constantemente (re)organizadas durante a interação. Sendo assim, em uma tentativa de entrelaçar os conceitos dos dois autores, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 1: Relações entre os conceitos de Baldissera e Goffman

Dimensão da organização (Baldissera)	Estrutura de participação do interlocutor <sup>6</sup> (Goffman)
Comunicada	Interlocutores ratificados
Comunicante	Interlocutores ratificados e não-ratificados
Falada	Interlocutores não-ratificados

Fonte: Autores.

A partir do quadro, pode-se entender as possibilidades de relações estabelecidas entre organizações e interlocutores. Nele, a organização comunicada se apresenta como a relação entre a fala oficial da organização e o interlocutor ratificado por ela, ou seja, aquele pretendido e qualificado a participar desse processo, geralmente determinado nos planejamentos comunicacionais. A comunicação que se realiza nessa dimensão tem por finalidade exercer certo controle sobre a produção de sentidos referentes à organização, uma vez que geralmente é resultado de estratégias embasadas em dados de pesquisas para auxiliar na construção de representações que lhe sejam favoráveis. Já a organização comunicante seria composta pelas atualizações sofridas pelo discurso formal da empresa quando em interação com os interlocutores que podem ser ratificados ou não-ratificados, uma vez que a decisão de se tornar parte do processo comunicacional cabe a eles e não à organização. Por fim, a organização falada compreende as conversações informais sobre a organização a partir de interlocutores não reconhecidos como participantes da construção de seu discurso oficial. É importante destacar que mesmo diante da “não-ratificação” (Goffman, 2010), os interlocutores fazem parte do processo de comunicação no contexto organizacional.

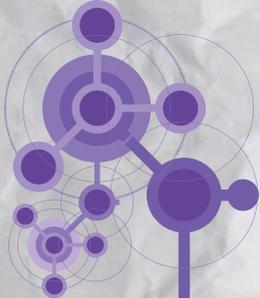
Portanto, ao fazer os entrelaçamentos conceituais entre os dois autores, nota-se a necessidade de ampliar o entendimento da relação entre organização e interlocutores para além dos processos comunicacionais. A partir dessa proposta, a articulação de Baldissera e Goffman aponta para uma perspectiva interacional contemplando dois vetores: o dos sentidos produzidos e disputados por meio da comunicação e o das interpretações situacionais que orientam as estratégias de interação dos grupos ratificados e não-ratificados.

Essa mútua complementação conceitual entre Goffman e Baldissera pode ser utilizada para se entender o relato a seguir, sobre a participação dos empregados no jornal *Piãoneiro/Roda Livre*:

Os conteúdos eram vigiados, sim. *Apesar que o pessoal não pesava na mão, não.* Mas tinha controle, sim. A gente via tudo, selecionava quais os recadinhos. Mas não tinha muita censura não, porque o pessoal não pesava na mão não. *Acho que eles entendiam que não se podia criticar o chefe e tal.* (Estagiário de *marketing*, grifos nossos).

Por meio desta fala, nota-se que pelo menos dois condicionantes são utilizados pelos atores sociais ratificados pela organização como orientadores das estratégias de interação; são eles: os próprios processos comunicacionais e a dinâmica

<sup>6</sup> O termo *ouvintes* proposto por Goffman foi substituído por *interlocutores* para se adequar ao paradigma interacional da comunicação no qual esse trabalho se sustenta.



da situação interacional. No relato do estagiário de *marketing* há indícios da vigilância da gestão sobre o jornal, mas ela era pouco praticada, uma vez que havia o próprio entendimento dos empregados, autorizados a participar do informativo, de que nem tudo poderia ser dito. Supostamente, essa manobra estratégica de não “criticar o chefe” é consequência de uma relação histórico-cultural de representação da aparente obediência entre subordinados e subordinadores. Portanto, a mobilização dos atores sociais, a partir de uma situação interativa, define os modos de enquadramento e de posicionamento constantemente atualizados pelas trocas comunicacionais. Isso demonstra que comunicação e situação são processos construídos de forma interdependente. O movimento de enquadrar um contexto para entender como agir revela as regras, as convenções e os valores compartilhados entre os envolvidos em um determinado contexto. Em outras palavras, com o desenrolar das interações, os atores sociais entendem as relações de poder que se estabelecem, e isso os ajudam na escolha da melhor representação de papel de acordo com aquilo que se acredita ser benéfico para eles e sua plateia (Goffman, 2013).

A relação entre os interlocutores não-ratificados e as organizações também sofre interferências dos processos comunicacionais e do contexto em que ela acontece. Esse pressuposto pode ser identificado no receio da gestão da empresa de que o conteúdo do jornal começasse a circular em âmbitos diversos, como foi sugerido pelo estagiário de *marketing*.

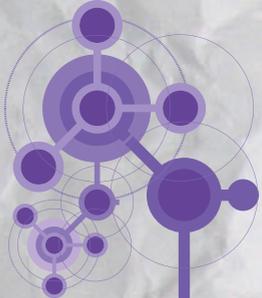
*Na época, começou a ter essa questão, é até estranho vir de uma empresa igual a essa: 'Isso não pode custar tão caro!'. Teve uma vez que a gente queria aumentar um pouco as cópias, porque todo mundo queria até levar o jornal para casa. Então, na época, eu acreditei nisso. 'Está gastando muito tempo!'. Hoje, eu penso que o jornal estava começando a sair da empresa, porque o pessoal queria levar para casa, achava engraçado, e com essas reivindicações e tal podia alguma ou outra pegar mal (Estagiário de marketing, grifo nosso).*

Na fala do entrevistado nota-se uma preocupação da empresa com o fato de o jornal ser conhecido por grupos não-ratificados e que estes pudessem produzir sentidos indesejados. Cabe ressaltar que, embora um veículo de comunicação seja o elemento desencadeador da interação entre esses interlocutores não-ratificados e a empresa, o processo todo está inserido em um contexto maior que, mesmo não planejado pela gestão, também é constrangido pelas relações de poder e as representações de papéis dos envolvidos. Ou seja, através do contato direto com um produto de comunicação da empresa, os interlocutores não-ratificados também conseguiriam entender coisas para além das questões explícitas da comunicação, como a situação em que se dava o jornal, por exemplo.

Por fim, no jornal estudado, nota-se a relação estabelecida entre atores não-ratificados com contato indireto com a fala oficial da organização. Nesta relação, encontram-se as trocas comunicacionais e as leituras contextuais compartilhadas por atores sociais que não interagiram diretamente com a organização, mas mesmo assim conseguem trocar impressões sobre ela. Um indício disso é encontrado na fala do gerente de recursos humanos alegando nunca ter visto o jornal, uma vez que não era empregado da empresa durante sua circulação. Embora isso, ele afirma que tomou conhecimento do *Piãoneiro/Roda Livre* posteriormente, em conversas informais com o gerente de *marketing*.

*Eu lembro do marketing falando que o jornal era a criação de um empregado, mas isso nunca foi assunto de reunião. Eu acho que o "Roda Livre" representa uma gestão mais familiar, uma empresa menor onde você tinha a figura de um dono e não de uma gestão. E aí, você tinha um jornal ali, dos colaboradores. O "Roda Livre" representava esse modelo antigo, onde as pessoas eram até mais próximas. Eu ouvia conversas de que o criador do jornal era o líder de uma panelinha, dos 'leva e traz', de fofocas, de coisas pejorativas. Então era assim, se você o conquistasse para um projeto, ele era um bom multiplicador para você. Se você não o conquistasse para aquele projeto, ele era um bom desconstruidor. Porque ele tinha essa liderança (Gerente de recursos humanos).*

A partir da fala do entrevistado, compreende-se que, mesmo nunca tendo lido o informativo oficial da organização, o gerente de recursos humanos consegue fazer considerações sobre o contexto político da época, o papel de liderança do criador do jornal e seu poder de influência. Todas essas são leituras políticas e situacionais feitas por um interlocutor



não-ratificado em contato indireto com a organização durante a fase de existência do jornal. Essas impressões possivelmente serviram de referência para que, quando este gestor foi contratado, começasse a pensar no melhor papel a ser desempenhado quando em interação com o criador do jornal.

Apresentadas as aproximações entre os dois autores, destaca-se um aspecto que distingue o enfoque de suas investigações: enquanto Baldissera busca entender as relações no campo da comunicação, Goffman concentra seus estudos em uma perspectiva mais ampla, da interação. Cabe aqui fazer uma distinção entre comunicação e interação a partir de França e Simões (2013).

Nem toda interação é comunicativa: as interações comunicativas são marcadas por gestos significantes. É essa a distinção que marca o terreno da comunicação: a dimensão de significação que constrói as interações. As interações comunicativas constituem, assim, um tipo particular de interação social, marcado por ações e relações interdependentes, realizadas por indivíduos que se afetam e se interinfluenciam reciprocamente por meio da linguagem (França; Simões, 2013, p. 100-101).

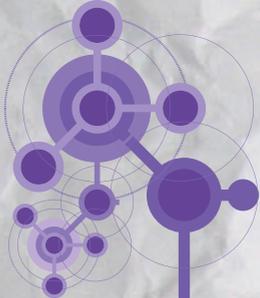
Portanto, conforme mostrado, pode-se notar que Baldissera desenvolve conceitualmente as dimensões da organização fundamentadas em uma das categorias de interação, as interações comunicacionais, uma vez que ele destaca as relações estabelecidas a partir do contato dos interlocutores com o discurso oficial da organização ou com aquilo que eles consideram como comunicação. Assim, Baldissera desenha três possibilidades de processos de comunicação: premeditados, não premeditados e incontroláveis relacionando-os, respectivamente às dimensões comunicada, comunicante e falada. Neste caso, o referencial do autor são os sentidos produzidos e disputados durante os fluxos comunicacionais por meio da linguagem.

Já a perspectiva goffmaniana está fundamentada em uma concepção de interação que vai além da comunicação. O autor parte do pressuposto de que toda a situação social – o contexto, o histórico, as relações de poder e as representações de papéis (Goffman, 2012) – deve ser levada em consideração para o entendimento dos processos sociais, inclusive os de comunicação, tanto pelos envolvidos na interação como pelos pesquisadores interessados em entendê-la. Deste modo, observa-se que nem toda interação é necessariamente comunicativa, uma vez que a constituição desse tipo particular de interação é caracterizada por gestos significantes mediados pela linguagem (França; Simões, 2013). Ou seja, segundo Goffman (2010, 2012), há que se levar em conta outras formas de leituras da situação antecessoras à comunicação, portanto, matrizes primárias de interpretação construídas no imaginário social. Essas interpretações são produzidas pelos atores sociais a partir de suas relações com o contexto e vão além daquilo que está nas palavras ditas, nas imagens impressas ou nos gestos trocados, enfim, daquilo que não está no campo da linguagem, mas mesmo assim serve de referencial para os atores sociais escolherem suas representações e garantirem a interação (Goffman, 2013).

Do mesmo modo que a ratificação de um público durante um processo de comunicação não deve ser um atributo delegado estritamente à organização, uma vez que a constituição dos grupos de interlocução é sempre uma relação indeterminada, também as leituras interpretativas do contexto de uma organização não são produções de sentidos feitas por meio de um contato restrito com a produção de mensagens sobre a organização. Isto é, deve-se levar em consideração a possibilidade de os atores sociais extravasarem o campo dos gestos significantes produzidos pela linguagem e conseguirem entender, por exemplo, questões implícitas de poder, representações e posicionamentos em uma possibilidade mais ampla.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta apresentada busca levantar possíveis aproximações entre o pesquisador brasileiro Rudimar Baldissera e o canadense Erving Goffman. O objetivo é sugerir uma reflexão teórico-metodológica para demonstrar as possibilidades



de produções derivadas de uma parte da comunicação que vai além dos sentidos da linguagem e se embrenham pelo campo das interpretações situacionais, das orientações dos quadros de sentido, dos movimentos de enquadramentos e das possibilidades de condução e negociação da estrutura de participação em uma interação.

Os processos comunicativos são, de algum modo, (re)marcados por esses vetores circunstanciais como as disputas de poder e as representações de papéis. Portanto, eles podem servir de referência para que o ator social identifique a complexidade da situação e, assim, crie uma estratégia de interação favorável para si e para a alteridade. Não se está negando aqui que essas leituras situacionais também sejam produções de sentido; pelo contrário, há uma tentativa de se destacar a complexidade das imediações da comunicação, daquilo que interfere na produção de sentido demarcando o contexto em que ela ocorre.

As propostas aqui apresentadas não estão fechadas, elas precisam circular, ser tensionadas e problematizadas pela comunidade acadêmica, no intuito de contribuírem para o desbravamento das relações complexas que marcam a comunicação no contexto das organizações.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014a. p. 113-124.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *E-Compós*, v. 17, p. 1-15, 2014b.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 149-177.

\_\_\_\_\_. Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 10/11, p. 115-120, 2009.

FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula Guimarães. Interação. In: FRANÇA, Vera; MARTINS, Bruno; MENDES, André (Orgs.). *Grupo de pesquisa em imagem e sociabilidade (Gris): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação*. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2014. p. 99-102.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. Footing. In: RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro M. (Orgs.). *Sociolinguística interacional*. São Paulo: Loyola, 2010. p. 110-135.

\_\_\_\_\_. *Os quadros da experiência social: uma perspectiva de análise*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira (Orgs.). *Propostas conceituais para comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012. p. 67-78.

RODA LIVRE. Lagoa da Prata, MG. Abr. 2006.

SCOTT, C. James. *A dominação e a arte da resistência: discursos ocultos*. Lisboa, Portugal: Letra Livre: 2013. 340 p.

\_\_\_\_\_.  
 Texto recebido em 30.03.2017 e aprovado em 20.06.2017.