

## **COMUNICAÇÃO E PODER NO DISCURSO DAS ORGANIZAÇÕES**

CARLOS RICARDO \*

1. Durante algum tempo o conceito de poder tem sido um tópico importante na teoria social, mas só recentemente se tornou num centro de interesse na comunicação organizacional e nos diversos campos que lhe estão relacionados. Muitos dos estudos sobre esta matéria adoptam uma visão do poder orientada funcionalmente, centrando a análise nas questões que se relacionam com o seu papel no processo de tomada de decisões e na disseminação da informação. No entanto, alguns estudiosos reconhecem que a questão do poder é, fundamentalmente, uma parte do processo pelo qual uma organização, através da comunicação, constitui e reconstitui a sua realidade social.

O poder está intimamente ligado à estrutura de interesses das organizações, as quais são parte intrínseca do modo como as práticas organizacionais e as formações de sentido são estruturadas. É ao nível da prática comunicacional que os interesses são representados e o lugar onde a realidade organizacional é produzida e reproduzida. No entanto, há um elo que falta esclarecer na relação entre os interesses organizacionais e a prática organizacional.

Aparentemente, o controlo do processo de estruturação recai nos grupos que detêm o poder. Sabe-se, também, que nem todos os agentes das organizações têm igual acesso aos meios necessários para produzir e reproduzir algumas relações de poder. O elo que falta naquela relação pode ser encontrado no desenvolvimento adequado do conceito de ética, o qual deve ser concebido como um processo através do qual os agentes sociais desenvolvem um sentido da sua própria subjectividade e do seu lugar na sociedade.

---

\* Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.

2. Nos últimos anos tem-se manifestado, no plano teórico, uma relação tensa entre a questão do poder e as teorias sobre comunicação organizacional. Na sua maioria, as questões sobre o poder têm sido definidas numa perspectiva de gestão, isto é, o poder é reconhecido como uma questão relevante somente quando é visto como um aspecto legítimo do processo da gestão das organizações.

A investigação organizacional está repleta de estudos de interacção entre os gestores e colaboradores, os quais tendem a olhar as organizações apenas a partir do ponto de vista da gestão. No entanto, começam a surgir trabalhos teóricos que colocam questões sobre a relação existente entre a comunicação e o «poder-como-domínio» nas organizações.

Esta visão alternativa sobre o poder é ainda considerada herética por muitos gestores, uma vez que ela pressupõe que as práticas organizacionais podem ser caracterizadas pelo oposto de «racional», no sentido estrito do termo. E, assim, o «mito da racionalidade», divulgado por alguns autores, envolve a crença de que o processo de organização pode ser caracterizado pela assimilação racional da informação disponível. Neste contexto, o processo de comunicação age como o condutor da informação, ou seja, quanto melhor for a rede de comunicação da organização, mais fiável é a transmissão da informação e, assim, melhor será o processo de tomada de decisões.

O «mito da racionalidade» perpetua a visão das organizações como locais onde as questões económicas constituem a principal preocupação, excluindo alguns membros da organização de participarem na vida organizacional activa, proporcionando, assim, um meio pelo qual a estrutura de poder é mantida e reproduzida.

Pensamos, no entanto, que aquele «mito» deve ser contrariado, sendo necessário pensar a organização na perspectiva de relacionar a comunicação com o «poder-como-domínio», visto que essa relação está intimamente ligada à questão dos interesses organizacionais. Isto é, o poder é exercido numa organização quando um grupo é capaz de moldar os interesses de outros grupos de acordo com os seus próprios interesses. Ou seja, o grupo no poder pode proporcionar a moldura de referência para toda a actividade organizacional e, como tal, o exercício de poder está intimamente relacionado com a formação de sentido organizacional que, por sua vez, é condicionado pelos processos de comunicação.

No entanto, num contexto organizacional, o exercício do poder tem de ser visto como uma parte intrínseca da respectiva actividade. O poder é usado para impor aos membros uma certa forma de racionalidade organizacional, enquanto que, simultaneamente, restringe a articulação de fundamentações lógicas e contraditórias. Mas o poder é também exercido pelos agentes sociais que mantêm um grau de autonomia. Neste sentido, o poder não está sempre em oposição à verdade mas pode servir para negar a

reação que é produzida pela «comunicação sistematicamente distorcida», tal como é definida por Habermas.

3. O projecto filosófico de Habermas é um corpo de trabalho importante para os estudos da comunicação, na medida em que articula uma teoria de verdade e um modelo de sociedade que coloca a comunicação no seu centro. A posição teórica de Habermas conduz-nos ao exame minucioso do papel da comunicação, não só na criação de sentido e de entendimento, mas também na constituição e na manutenção de contextos sociais caracterizados pelo domínio e supressão dos interesses humanos.

A noção de «comunicação sistematicamente distorcida» é muito evocativa e traz para o centro da discussão a questão de avaliar até que ponto o discurso é vulnerável à manipulação e à agregação por parte de vários grupos de interesses.

A tendência de Habermas para equacionar a procura de uma solução para uso exclusivo da comunicação simbólica conduz-nos a outra problemática, que não abordamos nesta reflexão. O nosso objectivo é tentar explicar uma teoria das culturas organizacionais que incorpore, simultaneamente, questões de hegemonia («poder-como-domínio») e questões de ética, dentro da compreensão de como nasce o sentido no seio das organizações.

4. A produção de consciência é uma das questões centrais na maioria das teorias contemporâneas sobre a ética, a qual é, geralmente, concebida com o meio pelo qual a realidade social é construída e reproduzida, sendo a consciência individual vista como estando intrinsecamente ligada a este processo.

Na nossa opinião, o estudo da ética deve ser uma preocupação central no exame do processo de hegemonia nas estruturas sociais, na medida em que deve ser entendida como o meio pelo qual as estruturas de domínio serão produzidas e perpetuadas. Uma das formas de se criticar as estruturas de domínio é analisar os sistemas de sentido ético sobre os quais são construídas, porque elas existem através do domínio da consciência humana.

De forma geral, o estudo da ética e do domínio está relacionado com dois paradigmas que não se excluem mutuamente. Na perspectiva da abordagem humanista, a ética funciona através da estruturação simbólica da realidade e a linguagem molda a consciência individual. A abordagem estruturalista centra-se nas condições materiais reais que produzem e reproduzem as estruturas de domínio.

Podemos adoptar uma perspectiva da relação entre a ética e a consciência que retira algo dos dois paradigmas. Por um lado, temos em consideração que o poder e o domínio são estruturados simbolicamente e encontramos, assim, um elo intrínseco entre ética, consciência e comunicação.

Por outro lado, é importante reconhecer que esta relação tripartida existe no contexto das práticas e estruturas sociais reais.

A ética articula uma visão da realidade que mantém e apoia os interesses dos grupos dominantes e suprime o interesse dos grupos subordinados e, neste sentido, materializa a formação do sentido dominante como sendo a ordem natural/segura e sensata das coisas «tal como elas são».

No contexto das culturas organizacionais, podemos dizer que a ética deverá representar um papel central na legitimação e reprodução das estruturas de sentido organizacionais e deverá funcionar para assegurar certas configurações organizacionais hegemónicas.

Enquanto que a maioria das abordagens culturais se contenta em descrever as formações de sentido existentes nas organizações, a abordagem ética preocupa-se em demonstrar «porque é que» certas formações de sentido evoluem à custa de outras. A cultura envolve não só a formação de sentido, mas, também, a (de)formação de sentido, em situações em que a ética estrutura as contradições e reduz as iniquidades no próprio enquadramento do sistema social, assumindo, assim, a dupla função de atenuar as contradições e de não servir apenas os interesses dominantes.

5. As organizações são estruturas criadas para a realização de tarefas específicas e o limite em que os agentes sociais estão nelas implantados é o ponto em relação ao qual as práticas organizacionais são aceites como normais/seguras e tratadas como rotina. Deste modo, consideramos que o modo como o poder e a ética devem agir deve ser o princípio organizador da produção e reprodução de comportamentos organizacionais.

Na sua essência, a principal questão deverá centrar-se no modo como a «cultura» pode funcionar eticamente para estruturar os diversos interesses em presença. O poder e a ética devem agir como um princípio organizador fundamental que reproduz consistentemente as condições organizacionais que, em determinadas situações, favorecem os interesses de alguns grupos em detrimento de outros.

O poder e a ética são contextualizados em termos da dualidade da estrutura, uma vez que o poder é visto como um aspecto rotineiro das práticas sociais.

O poder não é uma variável dependente da estrutura mas é produzido através de relações de autonomia e dependência que são negociadas na interacção, sendo conquistado através da utilização de regras e recursos implícitos que constituem a estrutura organizacional.

As estruturas de domínio são legitimadas através da forma como o poder é exercido, tanto para assegurar como para reduzir os interesses dos vários os grupos. Por outras palavras, o exercício do poder eticamente regulado fornece um contexto de sentido que favorece certos grupos em detri-

mento de outros, enquanto que, simultaneamente, distingue a natureza hegemónica deste sistema de sentidos.

Estas estruturas de sentido são produzidas e reproduzidas através de sistemas de significação que, na maior parte das organizações, tomam a forma de rituais que são práticas organizacionais que reproduzem ou reconstituem os sistemas de sentido ideológico nas organizações.

Esta posição é diferente da visão representacional da linguagem, em que o simbolismo organizacional é visto como a expressão de relação de poder já estabelecido e, em contraste, liga de forma explícita os sistemas simbólicos aos interesses dos grupos dominantes.

O poder não pode ser concebido como estático, sendo produzido através da agregação de um sistema de significações, por parte dos interesses dos vários subgrupos que, simbolicamente, constróem uma realidade organizacional que funciona a seu favor. Opera-se, assim, uma nova dualidade: os interesses dominantes são mais capazes de mobilizar estruturas simbólicas a seu favor e, por sua vez, estes sistemas de símbolos produzem e reproduzem o domínio de certos grupos de interesses.

Uma vez que o poder é produzido e reproduzido através de estruturas de significação, então a estruturação da consciência de um membro de uma organização estará grandemente dependente do seu nível de socialização discursiva.

A distinção entre consciência prática e consciência discursiva apoia-se directamente na relação entre a ética e a cultura organizacional. A consciência prática representa uma forma da subjectividade em que os agentes sociais não estão muito cientes de até que ponto a cultura é estruturada eticamente. A consciência discursiva, por seu turno, reflecte uma forma de subjectividade em que há uma major consciência da relação entre a ética e a cultura.

6. Podemos afirmar que o comportamento ético é materialmente baseado nas práticas organizadas dos agentes sociais, construindo a subjectividade através da ordenação que faz dessas práticas, convertendo-as num mundo coerente para os indivíduos. A ética e o poder deverão estar solidamente ligados, na medida em que aquela articula a realidade social dos interesses do grupo social dominante.

Nas organizações, o poder é exercido com mais sucesso por aqueles que conseguem estruturar os seus interesses no próprio enquadramento da organização. Deste modo, a ética deve agir de modo a apoiar estes interesses, ao reproduzir, continuamente, a estrutura das práticas sociais que melhor a servem. Neste sentido, o poder e a ética não deverão ser apenas fenómenos estruturais, separados da interacção dos agentes sociais. Deverão ser, simultaneamente, o meio e o produto dessa interacção, donde se destaca o papel relevante desempenhado pela comunicação.

A ética, apesar da aparente intratabilidade teórica, prova que é um conceito útil e poderoso na exploração das relações entre a comunicação, a realidade social e o poder. É essencial para a compreensão do processo de comunicação que se reconheça até que ponto as estruturas simbólicas estão ligadas à criação da realidade social. Um tal processo não é, de modo nenhum, neutro e obtido consensualmente. O discurso humano é, frequentemente, o lugar de luta onde vários grupos tentam enquadrar o entendimento em termos da sua visão particular sobre o que constitui uma estrutura social apropriada.

A luta para agregar o processo de comunicação é, geralmente, desigual, na medida em que certos interesses adquiridos estão melhor situados do que outros. Não é accidental, por exemplo, que nalgumas organizações o interesse dos empresários caracterize o enquadramento da realidade organizacional das respectivas empresas. As visões alternativas da realidade só emergem e são entendidas como legítimas, quando um certo grupo pode estruturar o processo de comunicação de uma maneira tal que articule uma visão forçada da organização.

7. Em termos de conclusão, podemos afirmar que a ética deve ser o processo através do qual os agentes sociais desenvolvem um sentido da sua própria subjectividade e do seu lugar no seio duma organização. A ética interpela, materialmente, os indivíduos, através da sua incorporação nas práticas sociais (incluindo a comunicação), das quais tomam parte em consequência do seu posicionamento institucional. É através do sentido inerente a tais práticas sociais que os indivíduos compreendem e fazem sentido no seu universo social.

A ética deve representar uma parte integral no processo de formação de sentido (o qual pode ser desconstruído, pela análise da comunicação organizacional, numa perspectiva ética), uma vez que funcionará, sistematicamente, como um meio para materializar Os sistemas de sentido dominantes, para universalizar os interesses dos diversos sub-grupos para atenuar as contradições inerentes a estrutura dos sistemas sociais.

Fizemos referência à relação entre ética e o discurso. Foi sugerido que as práticas discursivas organizacionais, nas suas várias formas, têm um papel central na produção e reprodução do sentido organizacional. No entanto, o discurso não é politicamente neutro, funcionando como um meio pelo qual certas estruturas de poder numa organização são produzidas, mantidas e reproduzidas. Neste contexto, a ética tem um carácter de consciência discursiva.

A *Retórica*, de Aristóteles, é ainda o texto fundamental e adequado para reinterpretar o discurso das organizações no tempo actual, nomeadamente no estudo, sistematização e análise qualitativa de todos os processos de criação de sentido e não somente de medida quantitativa da informação.

Deste modo, o estudo da ética envolve a análise de ligação entre as estruturas do discurso e as relações de domínio, clarificando a relação entre os interesses e a prática organizacionais, para cuja interação se destaca, obviamente, o papel relevante desempenhado pela comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GEERTZ, C. – *The interpretation of cultures*, New York, 1973.
- GEUSS, R. – *The idea of a critical theory*, New York, 1981.
- GIDDENS, A. – *Profiles and critiques in a social theory*, London, 1982.
- HABERMAS, J. – *Communication and evolution of society*, Boston, 1979.
- MACINTYRE, A. – *Après la vertu*, Paris, 1997.