Aspectos Inconscientes da Cultura Organizacional – Processos E Comportamentos Influenciados pela Comunicação[1]

Marina Dantas Guimarães[2]

RESUMO

Por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas com estudiosos, o artigo propõe-se a refletir, com base na psicanálise e em teóricos da cultura organizacional, sobre comportamentos inconscientes que permeiam o dia a dia de uma organização. Faz parte da proposta, ainda, relacionar tais comportamentos e aspectos influentes da cultura aos processos comunicacionais existentes dentro das instituições e sua importância para um bom relacionamento entre uma organização e seus públicos de interesse.

PALAVRAS-CHAVE

cultura; organização; comunicação; psicanálise; indivíduo

Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar os processos psicológicos presentes na cultura organizacional e a contribuição da comunicação nesse conjunto. Mas, antes de tudo, é preciso refletir: o que é cultura organizacional?

Cotidianamente, nos referimos à "cultura" como o conjunto de conhecimentos que temos sobre diversos assuntos. A palavra também descreve modos de pensar, comportamentos, crenças e padrões de valor que unem e consolidam os relacionamentos entre os indivíduos de um grupo social, como explica Zago:

> "Cultura pode ser entendida então, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes, procedimentos não são explicáveis do porquê, mas são aceitos como certos, sem questionamentos" (ZAGO, 2005, pg. 66)

Esse é o conceito que mais se aproxima do que abordamos ao falar sobre as culturas das organizações. Zago lembra que, assim como outros grupos sociais, organizações possuem experiências, histórias e interesses próprios, construindo estruturas e processos de trabalho.

---

[1] Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

[2] Especialista em Comunicação Organizacional e Negócios pela Faculdade Belas Artes. E-mail: marinadantasguimaraes@gmail.com

Elas são também a principal ocupação que os seres humanos têm hoje. Nesse espaço, os valores individuais se misturam e se condensam, criando premissas e hábitos que são normalmente passados a novos funcionários – que por sua vez trazem sua contribuição ao ambiente e à cultura do grupo.

O presente artigo leva em conta não só a definição de cultura organizacional, mas, principalmente, os aspectos inconscientes que influenciam na sua formação. A partir daí, podem ser estabelecidas as relações diretas entre cultura e comunicação, já que comunicar-se é uma das principais características que diferencia o ser humano de outros animais.

Tal estudo justifica-se pela crescente relevância que as organizações têm nas vidas humanas, com coletivos que se relacionam com crenças, valores, comportamentos, aspirações, medos e atitudes que juntos compõem o mutável mosaico da cultura organizacional. Elas são feitas de aspectos visíveis e invisíveis os quais abarcam conflitos e jogos de poder.

Dominar as relações entre cultura, comunicação e inconsciente é fundamental para que as organizações possam não só interagir melhor com seus públicos de interesse, mas também para que possam entender de forma mais aprofundada os mecanismos que consolidam a realidade organizacional.

1. As organizações

1.1 Conceito básico

Para a compreensão do que é a cultura de uma organização, é preciso refletir sobre o que ela é. Chiavenato (2004) traz duas interpretações possíveis:

> "'são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Estão incluídos neste conceito as corporações, exércitos, escolas, hospitais (...); excluem-se as tribos, classes, grupos étnicos e famílias. (...)'
>
> 'é (...) um sistema social baseado na cooperação entre as pessoas e existe quando ocorrem conjuntamente três condições: interação entre duas ou mais pessoas; desejo e disposição de cooperação e finalidade de alcançar um objetivo comum. (...)' (CHIAVENATO, 2004, pg. 20)

Portanto, é razoável assumir que a organização é uma unidade social intencionalmente construída por pessoas que se unem de maneira complexa e organizada para cooperar em prol de um mesmo objetivo. Em Psicologia Organizacional (1982) Schein explora as mesmas ideias, afirmando que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades, agrupando-se e criando funções para realizar suas aspirações. Ele

lembra que a ideia principal de organização subjaz à de *coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua.*

Assim, para o autor as sociedades humanas, ao longo de seu desenvolvimento, descobriram que dividir os grupos em tarefas de acordo com habilidades era a forma mais eficiente de se atingir objetivos. Afinal, se o grupo é dividido em tarefas distintas, é necessária uma coordenação entre elas para que o grupo chegue onde pretende.

Ele ressalta ainda que o que está em foco nessa definição mais simples são as atividades, não as pessoas. Isso porque, para a organização em si, não importa quem está operando uma máquina, mas a eficiência com que isso é feito. Assim, por mais que sejam trocadas as pessoas de uma posição, a organização pode se perpetuar além delas.

O autor lembra ainda a diferença entre organizações informais e formais. Informais são quando padrões de coordenação surgem fora de um organograma previamente determinado - como famílias, clubes e comunidades. Formais são aquelas que propõem atividades específicas para cada função - mesmo, é claro, considerando-se que cada pessoa dificilmente se limitará apenas à atividade designada para seu posto. Não estamos falando apenas de empresas, mas também igrejas, escolas, hospitais, órgãos governamentais etc.

É importante destacar que as organizações informais influenciam as formais o tempo todo. Uma empresa tem seu organograma e suas funções, mas as relações de amizade e os laços criados dentro dela alteram profundamente seu cotidiano e resultados.

1.2 Sistemas complexos e abertos

Como afirma Chiavenato (2004), as organizações constituem a invenção mais complexa do ser humano. Tanto ele quanto Schein (1982) afirmam que esses conjuntos de pessoas organizadas hierarquicamente funcionam como sistemas abertos e complexos. Importam recursos (insumos, energia, informação, aspectos culturais), os processam e exportam (produtos, serviços, informação, influências culturais).

Ele também ressalta que não são só os recursos “internos” da organização que interferem em seu sucesso, mas a boa interação com seus vários *stakeholders*. Para o autor, entre os *stakeholders* e uma instituição existem sempre relações de reciprocidade e expectativas.

Retomando a questão das organizações como sistemas abertos, o autor afirma que eles interagem de forma dinâmica, com fronteiras de entrada e saída maleáveis e pouco previsíveis. Inclusive, para ele, uma das principais dificuldades nessa área de estudo é

delimitar todos os fatores atuantes na instituição e seus ambientes. Isso nos leva a uma outra reflexão interessante - a cultura organizacional não é formada só pela vivência de funcionários e a tomada de decisões gerenciais, mas também por *stakeholders* externos, fatores físicos, geográficos e diversos outros. São interações que envolvem diversos atores, ambientes e estruturas - algumas mais nítidas outras menos. Elas impactam e são impactadas pelas pessoas que a formam.

1.3 Organização e cultura

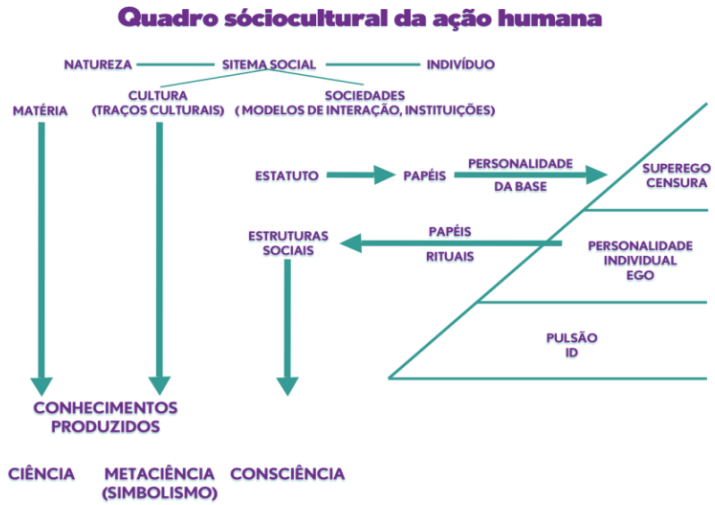
Iasbeck (in Marchiori, 2010) aborda a cultura como o resultado das transformações do homem na natureza e o que o leva a agir de determinada maneira. Já para Chanlat (1996), a cultura é, acima de tudo, um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem.

> "Mas elas também governam as relações que mantêm com seus semelhantes, à medida que lhes fornecem modelos de interação, que se cristalizam em instituições. Cultura e sociedade formam, pois, o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis." (CHANLAT, pg.88, 1996)

Temos também outro aspecto da cultura importante para nosso objeto de estudo - o semiótico. Iasbeck (2010) traz conceitos de Bystrnina (1995) para falar sobre a cultura como segunda realidade criada pelo homem, produtor de signos e significados, para superar e sublimar simbolicamente as limitações que a realidade "biológica" lhe oferece.

Para muitos estudiosos, também, a organização é como um microcosmo da realidade cultural em que está envolvida: da mesma forma que composta por diversos grupos, uma empresa, apesar de ter conjuntos de crenças e práticas próprias, tem influências da sociedade como um todo.

Chanlat (1996) traz conceitos de Ralph Linton (1976), segundo quem a cultura midiatiza, através de uma ordem social própria, modos de interação que são "propostos ao indivíduo". Isso porque as pessoas integram valores ligados a sua formação como indivíduos com as representações simbólicas passadas culturalmente. Observe o esquema a seguir desenvolvido pelo autor nesse raciocínio:



Fonte: (CHANLAT, 1996, pg. 86)

É possível vislumbrar no quadro a interferência das interações sociais na personalidade do ser humano. Essas interações são permeadas por atitudes conscientes e inconscientes. Ou seja; a cultura de uma organização é, além do que já foi mencionado, a soma de certos comportamentos e da supressão de outros de indivíduos que fazem parte dela.

2. O indivíduo na organização

2.1 Definições básicas

Para Chanlat (1996), o ser humano é, por definição, um ser "biopsicossocial". Isso significa que em sua vida existem atributos de ordem biológica, psíquica e social, que interagem entre si o tempo todo, contribuindo para a edificação da personalidade, colocando o indivíduo como ator de sua própria história e impondo limites de autonomia. E é por meio dessas interações que o ego se constrói.

> "É através das relações que ele [o ser humano] mantém com o outro pelo jogo de identificações - introspecção, projeção, transferência, etc. - que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica. Como mostrou Freud e seus sucessores, o outro é ao mesmo tempo um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário (Freud, 1981). A constituição de todo ser humano enquanto sujeito passa por esta relação poliforme com o outro. É através dele que se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e suas pulsões. O ser humano aparece assim com seu cortejo de racionalidade e de irracionalidade que se enraíza ao mesmo tempo na vida interior e no mundo exterior." (Grifo nosso – CHANLAT,1996, pg. 42)

Tanto ele como Schein (1982) trazem uma importante análise sobre o papel que o trabalho tem em nossas vidas, podendo contribuir tanto para nossa saúde mental quanto

para a falência dela, ajudando a complementar nossa personalidade. Como escreve Chanlat (1996), o trabalho oferece ao indivíduo uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e traçar sua história pelas relações sociais.

Schein (1982) afirma que o processo de socialização diz respeito diretamente ao ego. Regras que internalizamos, formando o superego, acabam interferindo em nosso autojulgamento. Assim, desenvolvemos um autoconceito com base na soma das percepções que os outros têm de nós - o que nos torna verdadeiramente animais sociais.

Nessa lógica, para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e a autoestima, em um processo de busca do eu que dura a vida toda por meio de desafios e testes.

Levando-se esses processos em conta, podemos entender de forma mais clara que certos padrões de comportamento e valores estão diretamente ligados a processos inconscientes de interação. São conflitos que alteram e determinam principalmente o clima de uma instituição, que influencia de forma decisiva a cultura organizacional.

Assim, é possível afirmar que aspectos inconscientes das interações fazem com que as organizações acabem criando, sem perceber, padrões de comportamento que estagnam, deturpam ou até mesmo adoecem o clima tornando-nos tornam reféns de nossa própria psique - como verdadeiras prisões.

2.2 As organizações como prisões psíquicas

Gareth Morgan (2002) desenvolveu diversas metáforas para analisar e interpretar as organizações. Uma delas é a da **prisão psíquica**, que usa a psicanálise para explicar armadilhas que criamos para nós mesmos por meio do subconsciente.

2.2.1 Modo de pensar aprovado

O conceito vem da história escrita por Sócrates, onde, existe uma caverna subterrânea em que algumas pessoas estão acorrentadas com apenas uma visão: a de sombras que são projetadas por uma fogueira crepitante na entrada da caverna. Essas sombras formam pessoas e objetos considerados realidade, sendo aquele o único universo real possível para este povo.

Os que eram soltos da caverna, viam o mundo exterior com os próprios olhos e depois retornavam, eram tidos como loucos, não conseguindo mais viver dentro da sociedade guiada por sombras. Os habitantes que ficavam, inclusive, começavam a

interpretar o mundo exterior como perigoso e algo a ser evitado, tornando-se ainda mais apegados a sua "realidade".

A história é caricata, mas em muitos momentos do dia a dia de trabalho colocamo-nos em cavernas sem nos dar conta: "Maneiras de pensar e de agir aprovadas tornam-se prisões que confinam as pessoas dentro de mundos socialmente construídos e impedem o surgimento de outros mundos" (Morgan, 2002, pg. 220).

Muitas vezes as empresas desenvolvem visões de futuro tão fortes que acabam deixando de lado informações novas importantes. A ideia fixa e estagnada de um acaba sendo seguida por todos, resultando em uma cegueira grupal. Alguns exemplos interessantes dados pelo autor são a IBM na década de 70, que quis manter sua tradição em hardwares, não entrou no mercado de softwares e acabou ficando para trás; e a Toyota, na mesma época, que relutou em investir em carros compactos e perdeu posições de mercado.

A faceta mais importante para nós da prisão psíquica é, porém, a das dimensões inconscientes do cotidiano organizacional.

2.2.2 O inconsciente na organização

Segundo Morgan, o inconsciente e a cultura são dois lados da mesma moeda, sendo a cultura a superfície visível da repressão que acompanha o desenvolvimento da sociedade: "A essência da sociedade é a repressão do indivíduo e a essência do indivíduo é a repressão de si mesmo" (2002).

Um dos conceitos mais importantes nesse processo é o dos mecanismos de defesa. Como aponta o autor, as lutas inconscientes, para que possam aparecer para nós de formas menos ameaçadoras e mais controladas, deslocam-se para o subconsciente e manifestam-se de forma "disfarçada" na vida adulta.

> "Tanto em nível pessoal como intergrupal, os processos de identificação, de introspecção, de projeção, de transferência, de contratransferência, de idealização, de clivagem, de repressão etc., (...) são onipresentes. Frequentemente imperceptíveis, eles são a base de numerosos problemas, mal-entendidos, quiproquós e conflitos que encontramos nas organizações." (MORGAN, 2002, Pg. 39)

Assim, o inconsciente torna-se um reservatório de impulsos e desejos primitivos. Veja algumas defesas importantes que foram identificadas pela psicanálise junto com alguns exemplos comuns da vida organizacional:

Mecanismos de defesa	Exemplos
Negação: recusa em admitir um fato ou sentimento que evoca um impulso	Recusar-se a admitir infelicidade ou necessidade de mudança, já que a revolução seria dolorosa
Transferência: mudar impulsos originados por uma pessoa ou situação para alvos mais seguros	Ter uma deficiência em formação ou habilidade, mas colocar a culpa do problema em gestor ou cliente
Fixação: adesão rígida a determinado comportamento	Insistir em atividades e processos que já se demonstraram ineficientes
Idealização: valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos	Em ambiente ruim, ressaltar-se a importância de aspectos como amizades e boas relações
Desintegração: isolamento de elementos da experiência para proteger o bom do mau	Minimizar problemas expondo apenas memórias boas ao ego

Fonte: adaptado de MORGAN, 2002, pg. 224

Chanlat (1996) faz uma relação entre a sublimação e a realização do indivíduo no trabalho, especialmente quando seus esforços são reconhecidos. Afinal, retomando a questão da ressonância simbólica, é no trabalho que o sujeito adulto encontra a ocasião de retomar as questões sem resposta que foram produzidas na organização de sua personalidade.

Ao se mobilizar para resolver problemas, a pessoa encontra um prazer de curta duração, refletido em reconhecimento social e o desejo de buscar novas apostas e questões para elucidar. Como escreve o autor, "a sublimação é, em proporções variáveis, uma potencialidade amplamente distribuída. (...). Muitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho".

É fácil identificarmos no cotidiano organizacional o uso da racionalização como mecanismo de defesa para esconder conflitos entre nosso próprio ego e a sociedade. A própria burocracia, quando exagerada nada mais é que uma defesa contra a sensação de caos e fugacidade daquilo que criamos.

Como afirma o autor, gerenciamos nosso mundo simplificando-o. Criamos a ilusão de que podemos controlá-lo e, de que, com organizações e grandes projetos que sobrevivem além de nossas vidas, nos tornamos maiores do que nossa própria natureza.

De uma maneira geral, o ser humano tem, em seu inconsciente, uma constante sensação de vulnerabilidade. Para escondê-la, usamos ritos e comportamentos como piadas, procedimentos burocráticos e planejamentos detalhados. Essa vulnerabilidade reflete também o que os estudiosos chamam de ansiedade persecutória - o medo da morte e da aniquilação. Coletivamente, ela pode gerar mecanismos de defesa que transcendem as relações entre superego e id para abarcar todo um grupo.

Segundo Morgan (2002), em situações de ameaça, grupos acabam regredindo para padrões infantis de comportamento psíquico. Isso porque quando um grupo faz uma tarefa, suas energias mantêm-no em contato com algum tipo de realidade exterior. Quando o funcionamento do grupo é desafiado, as energias usadas na realização da tarefa são usadas para se defender contra as ansiedades da nova situação.

Alguns exemplos ficam claros em profissões do ramo da saúde, por exemplo. Para lidar com sentimentos como piedade, pena, amor, culpa ou inveja, muitos profissionais fragmentam a relação em tarefas pequenas e divididas entre várias pessoas, para que o vínculo não seja aprofundado. Ou então personificar o paciente, tornando-o um "caso" em vez de uma pessoa. São mecanismos que podem contribuir para a eficiência ou atrapalhar - mas são sempre difíceis de serem controlados.

3. Cultura e comunicação

3.1 Indivíduos em interação

Já explicamos que a interação entre os seres humanos é fundamental para a formação de sua personalidade e sua psique. A soma dessas interações é o que torna a cultura um processo mutável e em constante transformação.

Para Chanlat (1996), todo comportamento é comunicação.

> "Ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz o que pensa o que sabe o que deseja, o que gosta, assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa" (CHANLAT, 1996, pg. 37)

Fígaro (2010) ressalta ainda a comunicação como particularidade do ser humano, sendo ela a principal característica que o diferencia de outros animais.

> "A atividade humana é particular e específica, e caracteriza a capacidade humana de criar, planejar, aprender, memorizar. A essência humana é dada pela forma particular de sua atividade, ou seja, naquela capaz de transformar o meio em um meio humano. (...) Ou seja, a atividade humana é atividade de trabalho como modalidade de relação do homem com o meio, e é atividade de comunicação como modalidade de relação do homem com outros de sua coletividade para realização da atividade em conjunto." (FIGARO, 2010 in MARCHIORI, pg. 94)

A autora defende a ideia de que é a comunicação que dá ao ser humano a capacidade de atribuir sentidos ao mundo, à medida que os indivíduos compartilham um universo de significados e *savoir-faire.* Dentro da organização, a ideia se mantém. É ingênuo afirmar que comunicação é apenas um fluxo de informações, sendo que a própria existência de uma instituição é baseada em interações. Esse princípio é defendido em

artigos de diversos autores em Marchiori (2010), inclusive a própria organizadora[3]. Como afirma Castor no prefácio da obra:

> "A comunicação é o sangue que revitaliza as diferentes partes da organização, circulando em todas as direções: de cima para baixo e inversamente, e de um lado para o outro, transversalmente. A eficácia da comunicação é resultante de uma complexa interação entre indivíduos, estruturas e tecnologias, na qual os primeiros não se resumem a meros emissores ou receptores de mensagens, ao contrário, influenciam-se reciprocamente, transformando a comunicação em um processo altamente dinâmico." (CASTOR, 2010, pg. 16 in MARCHIORI)

Marchirori explica[4]: "Comunicação não é ferramenta. Mesmo porque, a centralidade da comunicação hoje está exatamente no grau de interação existente na empresa, e não no grau de informações se transpõem". Dentro desse mesmo raciocínio, a cultura não pode ser considerada uma variável à parte, uma ferramenta ou uma entidade estática. Para França (2010) comunicação e cultura são "duas pontas" de um mesmo fenômeno: as relações humanas.

> "Longe de ser um estoque inerte, ou um patrimônio de ideias, pensamentos e criações a orientar e impulsionar os indivíduos, a cultura é matéria viva, edificada, modificada e atuante no bojo das nossas relações, experiências, investimentos de construção do mundo. Ora, se a cultura se edifica nas práticas e nas relações, se ela é orientadora, mas também forjada no terreno da experiência, então esse lugar e essa dinâmica construtiva da cultura são exatamente as práticas e os processos comunicativos" (FRANÇA, 2010 in MARCHIORI, pg. 31)

Considerando-se esse conceito, torna-se fundamental refletirmos sobre a maneira com que a comunicação transforma organizações.

3.2 Organizações comunicadas x organizações comunicantes

Como afirma Baldissera (2010), as organizações são e se realizam por e em comunicação; afinal, são aglomerados de indivíduos que se relacionam de determinadas formas, criando vínculos, processos, regras e sistemas simbólicos que transformam ininterruptamente a cultura.

Segundo o autor, dentro da organização ocorre uma disputa de sentidos - já que os diferentes sujeitos articulam e direcionam a significação que desejam ver internalizada no interlocutor. Estabelece-se uma teia de sentidos tecida pelos sujeitos e à qual eles se prendem, passando a assumir determinados comportamentos culturais. Assim, para Baldissera, a cultura, mais que orientação, exerce-se como regulação.

---

[4] Entrevista concedida à autora do artigo em 05/10/2015

Nesse raciocínio, o discurso dominante ou mesmo a teia simbólica que prevalece é resultado dessa disputa de sentidos. A estrutura de uma instituição estabelece autorização e/ou legitimidade em determinadas falas e, portanto, estabelece o poder que cada sujeito assume no sentido de direcionar a definição dos objetivos organizacionais e o discurso "oficial" da instituição.

Ainda de acordo com Baldissera (2010), o discurso organizacional é composto por todas as articulações de linguagem atualizadas pela organização como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos. Da mesma forma com eles se comunicam ao interagirem entre si, a organização comunica-se com a sociedade, reapresentando-se por meio de diferentes estratégias de produção de sentido.

> "A organização comunicada contempla aquilo que, de alguma forma, a organização, como força em interação com outros sujeitos, (...) considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno e, portanto, entende que mereça ser tornado público". (BALDISSERA, 2010, in MARCHIORI, pg. 205).

Outra questão relevante apresentada pelo autor é a de que o discurso oficial adotado por uma instituição para comunicar-se com a sociedade nem sempre define sua identidade. A organização comunicada não é necessariamente um reflexo autêntico das interações (conscientes ou não) de quem as compõe. Ela é, na verdade, a idealização que a organização acredita ser a estrategicamente adequada para cada público.

Em contrapartida, a dimensão das organizações comunicantes abarca os processos de significação que se materializam em diferentes contextos e níveis de interação entre os sujeitos. Afinal, os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentido a tudo que percebem independente daquilo selecionado e autorizado oficialmente. Segundo Baldissera (2010), enquanto a organização comunicada é organizativa, a organização comunicante tende à desorganização, revelando-se em fissuras, incertezas e oceanos de fluxos informais. Como explica Marchiori:

> "A comunicação é a organização. Está na organização e não localizada em um ambiente, um setor. As pessoas dependem de compreender sobre comunicação pra também serem sujeitas, e não dependerem de uma área pra expressar aquilo que a gestão pede" (2015)

Pensar organizações como entes comunicantes nos faz perceber que processos de interação são fundamentais para sua transformação e inovação - e que eles podem ser profundamente influenciados por aspectos inconscientes das relações. Mesmo assim, ao pensarmos na organização comunicada, em seu discurso autorizado e oficial, lembramos que ela não deixa de ser abrangida pela organização comunicante - afinal, a definição de

objetivos, o planejamento e a adoção de aspectos de uma identidade para uma tentativa de mensagem específica faz parte do processo interativo de disputa de sentidos.

3.3 Cultura e imagem

Para Iasbeck (2010) a afinidade de interesses é um dos mais fortes motivadores da criação de vínculos, tornando-se mais atraentes quando extrapolam as motivações conscientes e considerando valores simbólicos só vinculados pela cultura. Ela é capaz de proporcionar identidade às organizações. É a soma dos valores simbólicos das quais a organização se nutre que sustenta a motivação de seus integrantes, trazendo também os elementos da cultura de cada indivíduo que a compõe.

> "Como todo texto quer perenizar, uma das dinâmicas mais elementares à sustentação de uma cultura (e, de resto, de todo texto cultural) é a tensão que existe entre o movimento interno de repressão e o movimento externo de expansão. Ou seja, o núcleo das culturas tende a ser reacionário para proteger e evitar que se desintegre, mas, paradoxalmente, torna-se mais fortalecido a partir do momento em que enfrenta os desafios da interatividade, arejando-se e reciclando-se em processo de cooperação mútua (IASBECK, in Marchiori, 2010, pg. 144)"

Isso significa que a soma dos textos produzidos por áreas responsáveis pelo "discurso oficial" da organização que comunica pode expressar disjunções, traduzindo-se como incoerente aos *stakeholders*. O autor ressalta ainda:

> "É a vinculação entre textos peculiares que resulta no grande texto da cultura. O discurso não é outra coisa senão uma rede textual que se sustenta nos intermédios de cada um desses seus integrantes, no lugar e no momento em que pontos de afinidade promovem elos, gerando cadeias relacionais." (IASBECK, 2010, pg. 147)

Conclui-se assim que os sujeitos que interagem dentro da organização são atores extremamente importantes na formação de uma comunicação coerente e criadora de vínculos. Portanto, pode-se dizer que padrões de comportamento inconscientes influenciam e muito na cultura da organização - que por sua vez, influencia o discurso e a identidade, impactando profundamente a imagem de uma instituição e a qualidade de seu relacionamento com diferentes públicos.

Considerações Finais

A pesquisa realizada tornou claro que é preciso tratar com mais cautela a interação, a integração e o engajamento entre os sujeitos dentro de uma organização. Modos de pensar aprovados, mecanismos de defesa inconscientes e "cegueiras" grupais impactam em

produtividade, resultados e, mais do que tudo, na relação de uma entidade com seus *stakeholders*, podendo prejudicar inclusive o bem-estar dos funcionários.

Nesse mesmo raciocínio, ressalta-se novamente a importância da comunicação como parte essencial da organização, e não apenas uma de suas ferramentas ou áreas de atuação. Uma instituição interage e constrói significado, transformando-se e renovando-se por meio do relacionamento entre os diferentes sujeitos que atuam dentro e em volta dela.

Portanto, e preciso pensar a comunicação como um elo vivo que une as pontas entre liderança, execução, imagem, discurso, objetivos e razões de ser. Ferramentas de disseminação de informações e táticas de relacionamento ou promoção como a assessoria de imprensa e a publicidade são fundamentais - mas não podem ser consideradas soluções encerradas em si mesmas. Comunicar não é "refletir a realidade da empresa (...) por meio de imagens e da escolha certa das palavras", como propõe Argenti (2011). É claro que isso também é importante - mas é apenas uma das facetas de um emaranhado complexo, volátil e impreciso de interações.

Apesar dos diversos estudos e da comprovação que tratam a comunicação de maneira mais complexa, muitas instituições ainda insistem em tratá-la como simples ferramenta de divulgação. É preciso valorizar o discurso como estratégico, dando espaço para protagonização dos sujeitos que constituem a organização e fazendo com que isso reflita positivamente na identidade e na imagem dela.

Essas reflexões não são relevantes também para repensarmos algumas estruturas da vida contemporânea em geral. Assim como colocamos a instituição como microcosmos da sociedade e a sociedade como uma soma de organizações, podemos pensar na semelhança entre comportamentos inconscientes de um grupo dentro da empresa e no que acontece fora dela. Afinal, como comenta Andrei Mendonça (2015), as empresas estão cada vez mais "engolindo" a vida das pessoas, que se tornam a cada dia mais narcisistas e individualistas:

> "As pessoas encontram nas empresas de cultura forte um grupo de apoio, como se fosse um time: têm o mesmo objetivo, os mesmos valores, as mesmas crenças. Há convenções de empresas cujos discursos parecem os religiosos: usam termos como templo, 'lugar para encontrar-se' e coisas parecidas, como se o trabalho fosse uma forma de dar sentido à própria vida. Isso é complicado porque uma coisa é a pessoa encontrar o sentido da vida no trabalho, e outra coisa é encontrar no trabalho o sentido para a vida. " (MENDONÇA 2015)[5]

Pensar em sentido da vida é pensar, em termos psicanalíticos, em sublimação: afinal, somos humanos, e é por meio das interações histórico-sociais e da epistemofilia que encontramos nossa pulsão de vida.

[5] Em entrevista concedida para a autora do artigo em 23/09/2015

E se a sublimação por meio do trabalho está tornando-se tão eminentemente fundamental para nossa saúde psíquica, nada mais justo que olhar para a cultura que permeia as organizações com muito mais cuidado. Afinal, o inconsciente é um buraco negro nas organizações - mas é só por meio de estudo e muito diálogo que passaremos a ver sua profundidade com mais clareza e discernimento. E isso vai refletir-se em organizações que não são simplesmente eficientes ou produtivas, mas inovadoras, abertas, comunicantes e, consequentemente, humanas.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial - A Construção da Identidade, imagem e reputação**. 5º edição. Campus, 2011.

BOCK, Ana Merces Bahia. **Psicologias: Uma introdução ao Estudo de Psicologia.** 14ª Edição. Saraiva, 2009.

CAMATTI, Tassiara Baldissera. **A Comunicação na Era da Complexidade**. IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abracorp, 2010.

CASTOR, Balmiro V. Jobim. **Reflexões Teóricas sobre cultura e comunicação**. Prefácio in: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2ª Edição. Difusão, 2010, Volume 2.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. 3ª Edição. Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ªedição. Elsevier, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. E**stórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.27 , Outubro/Dezembro, 1987.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª Edição. Difusão, 2010, Volume 2.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006

SALOMÃO, Mozachir e Jesus, Eduardo. **Interações Plurais.** 1ª Edição. Annablume, 2009.

SCHEIN, Edgar. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, Massachussets Institute of Technology, Winter 1984, pg. 3, 1984.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional.** 3ª Edição. Prentice-hall do Brasil, 1982.

WILBERT, Alison e da CRUZ, Helio Alvez. **Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camburiú/sc**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ. 22 a 24 de outubro de 2014.

ZAGO, Cristina. **Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos.** Inf. & Soc.: Est, João Pessoa, v. 15, nº 2, p. 63 a 93. Julho/Dezembro de 2015.