Anais de Resumos Expandidos
IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais
ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

Comunicação face a face em uma organização em contexto de mudança: dispositivos interacionais e circuito comunicacional[1]

Face to face communication inside an organization in a context of change: interactional devices and communication circuit

Ana Paula Rodrigues dos Santos

Palavras-chave: Comunicação Face a Face; Dispositivo Interacional; Circuito de Comunicação; Organizações; Goffman.

Reuniões entre equipes, encontros de trabalho, conversas de corredor, eventos para os funcionários, um café na copa. No cotidiano de uma empresa, as interações realizadas entre seus participantes podem ocorrer em diferentes contextos, acionando diversos tipos de processos, objetivos, estratégias e rituais, com dinâmicas e fluxos comunicacionais que nascem de uma motivação comum entre as pessoas, mas nem por isso neutralizam disputas discursivas e relações assimétricas de poder.

A compreensão do fenômeno comunicacional de natureza face a face nesse ambiente é multifacetada, abrangendo desde as espacialidades onde acontecem as interações, até as esferas linguísticas, simbólicas, discursivas e ritualísticas que vão determinar as produções de sentido e suas circulações, moldando a ordem social de um ambiente específico em um determinado tempo histórico.

[1] Trabalho apresentado ao IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais. PPGCC-Unisinos. São Leopoldo, RS.

Anais de Resumos Expandidos
IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais
ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

Para a investigação desse fenômeno, a noção de dispositivo interacional, formulada por José Luiz Braga (2017), apresenta-se como uma categoria analítica potente, capaz de "desentranhar" (YAMAMOTO, 2013) as estruturas comunicacionais pouco visíveis e naturalizadas no microuniverso interacional das organizações.

O autor conceitua a noção de dispositivo interacional como o "lugar de observação" de um episódio de comunicação. Na prática do fenômeno em ação, os indivíduos recorrem a determinadas matrizes interacionais - ou seja, modos práticos e socialmente construídos para fazer avançar a interação. "Esses modos, culturalmente disponíveis no ambiente social (e em constante reelaboração e invenção), correspondem ao que chamamos de dispositivos interacionais" (BRAGA, 2011, p.5).

Para investigar a dinâmica desses dispositivos no mundo corporativo, formulou-se um estudo de caso único a partir da observação das interações realizadas em uma empresa[2] de médio porte do setor elétrico. Vale observar que, na época da pesquisa de campo (2018-2019), eu atuava como analista de comunicação interna da empresa, ocasião em que participava de reuniões e interações presenciais de diversos tipos.

O contexto histórico que permeia e delimita esse estudo de caso começa em março de 2018, quando a empresa inicia um movimento de mudança na gestão internamente intitulado Programa Gestão de Clientes. A iniciativa, segundo a organização, foi criada para reformular processos, instaurar novas práticas e transformar a cultura organizacional, mudando a maneira de as pessoas trabalharem e se relacionarem dentro e fora da instituição, com o objetivo de tornar a atuação mais orientada às necessidades dos clientes externos.

[2] Optou-se por manter em anonimato o nome da empresa, uma vez que as análises aqui expostas podem revelar dados e situações consideradas sensíveis para os integrantes daquela organização.

Anais de Resumos Expandidos
IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais
ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

Entre os meses de outubro e dezembro de 2018, observou-se ao todo um corpus de nove episódios de interação entre os participantes do Programa:

- 3 reuniões do Comitê da Mudança (outubro e novembro/18);
- 1 reunião do grupo de gestão (outubro/18);
- 1 workshop de início dos trabalhos (novembro/18);
- 1 reunião de trabalho com a consultoria (novembro/18);
- 1 evento interno para toda a organização (novembro/18);
- 1 reunião de report para a diretoria (novembro/18);
- 1 apresentação para funcionários de um departamento (dezembro/18).

Considerando que os dispositivos interacionais são meios para tentativas comunicacionais (SIGNATES, 2012), a pergunta que norteou a investigação foi: quando há um movimento de mudança no modelo de gestão de uma organização, quais são as dinâmicas desses dispositivos, e como eles se articulam em torno de um circuito comunicacional (BRAGA, 2017)?

A partir deste olhar, a presente pesquisa se propôs a enriquecer os estudos empíricos realizados em torno do conceito de dispositivo interacional formulado por Braga, operacionalizando-o para episódios de comunicação face a face e para o campo da comunicação organizacional.

Observação participante amparada em Goffman

Um dos grandes desafios deste estudo de caso esteve relacionado à metodologia. Não há na literatura de Braga indicações específicas de um método de observação de episódios de comunicação presencial. Por isso utilizou-se os conceitos de Erving Goffman (1985; 2012) como referência teórico-metodológica para observar os episódios

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

de interação, uma vez que o autor se apresenta como um pesquisador do contato face a face.

Vale destacar que o momento da observação e a imersão no campo parecem se apresentar para Goffman como oportunidades de encontrar sentidos inicialmente invisíveis nas trocas e interações, mas que se mostram fundamentais na elaboração das relações cotidianas como marcadores de sentidos, posições e ações no mundo social (MARTINO; SANTOS, 2020).

Com Goffman em mãos, optou-se pelo procedimento metodológico etnográfico de observação participante para realizar o estudo – o que se mostrou absolutamente necessário, uma vez que eu trabalhava na empresa à época da pesquisa de campo e fazia parte do Programa. O procedimento também privilegia o compromisso com o local e o particular, condições próprias de um estudo de caso, o que ajuda a "evitar generalizações" (CAIAFA, 2019, p. 14).

Para estar em campo, foram obtidas autorizações formais do presidente da empresa e dos gestores responsáveis pela iniciativa.

Dispositivos interacionais face a face e a formação de um circuito

A investigação focalizou os encontros presenciais que aconteceram durante três meses em variados formatos, de reuniões até um evento em auditório, passando por conversas informais entre colegas de trabalho. A conjunção das noções de dispositivo interacional (Braga, 2017) e de enquadramento (Goffman, 2012) viabilizou uma referência teórico-metodológica imprescindível para observar e interpretar sistematicamente os episódios.

O macrodispositivo social "empresa" carrega normas, regras, pressupostos éticos e códigos institucionais que operam nessas delimitações e sujeições. Nesse sentido, a

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

hierarquia é o principal elemento de controle: regula expressões, estipula os ritos, incide na definição dos quadros e organiza disciplinarmente as interações.

Essa lógica pode nos levar a pensar que os enunciados vigentes, organizacionalmente estipulados, tendem a ser estáticos no funcionamento de uma empresa; daí só restaria às pessoas seguir o que foi prescrito. Porém, é o acontecimento de comunicação (FRANÇA; LOPES, 2017) que coloca a estrutura em movimento, ao acionar um dispositivo interacional, como pôde ser observado neste estudo de caso.

No caso analisado, foi possível observar a fase inicial da construção coletiva de enunciados convocatórios de mudança cultural, elaborados pelo gestor líder do programa (e seus aliados) e patrocinados pela alta direção. Se, por um lado, as posições hierárquicas dos enunciadores foram fundamentais para o impulsionamento desses enunciados, nem por isso essa construção foi neutra e pacífica. Ao contrário, se deu a partir de intensas disputas, idas e vindas e contradições.

Nos encontros do Comitê da Mudança – grupo multidisciplinar formado por representantes de diversas áreas e com a presença de gestores de quatro departamentos (comunicação, RH, atendimento e novos serviços) – havia uma urgência em se definir as mensagens chave que circulariam na organização. Nesse contexto, os códigos acionados pelo dispositivo interacional manifestado nos episódios interativos eram tão abertos, e a disputa de poder era tão acirrada, que praticamente não foi viável a cooperação entre os participantes.

Já na reunião de trabalho com a consultoria, no workshop de início dos trabalhos e na reunião de report para a alta direção, a linha de força hierárquica esteve mais potente por conta da presença da diretoria nos encontros, e devido ao papel bem marcado do gestor líder do programa, que conduzia as tarefas práticas. Por isso, os dispositivos permitiam a colaboração entre as pessoas em torno de objetivos comuns, por meio de um tensionamento produtivo dos códigos.

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

Em espacialidades mais amplas, como o auditório em que foi realizado o evento para todos os funcionários, os dispositivos interacionais não davam lugar e visibilidade para resistências abertas. Por isso, elas aconteciam em outros dispositivos, com características mais opacas e informais: a conversa de corredor, o cafezinho na copa, o cochicho no meio de uma apresentação, uma discreta troca de olhares em uma reunião.

É nesse ponto que entraram os estudos de Goffman, com seu amplo mapeamento de modelos e situações envolvidas no contato presencial. No estudo de caso foi possível detectar, no interior das dinâmicas comunicacionais, a manifestação de dois grandes modelos de dispositivo interacional face a face: a estrutura de quadro conversacional (GOFFMAN, 2012), presente nas reuniões e conversas informais de bastidores; e a estrutura de quadro teatral (Ibid., 1985), presente no evento em auditório, no workshop de início do projeto e na apresentação para o departamento de tecnologia.

O aparato goffmaniano também possibilitou a identificação de diversos padrões inerentes ao funcionamento dos dispositivos face a face nos episódios observados. Foram detectadas falhas de interação, embaraço, "gafes", ocultações, acordos tácitos e muitas outras situações as quais havia uma categoria goffmaniana para descrever estruturalmente o que estava ocorrendo, bem como os modelos sociais de solução que as pessoas comumente acionavam para manter ou resgatar o *ethos* do encontro presencial.

Assim, a pesquisa empírica dos dispositivos interacionais, aliada às perspectivas de Goffman, tornou-se um exercício de desvendamento das estruturas por trás de uma interação presencial. Primeiramente, foi possível mapear as condições formais e ambientais – como a comunicabilidade do espaço (FERRARA, 2007) e outros elementos simbólicos que antecediam a interação – que faziam as pessoas aplicarem um esquema interpretativo "o que está acontecendo aqui" (GOFFMAN, 2012) para acionarem, de maneira compartilhada, o mesmo modelo de interação, alinhando assim sua aparência, maneira e status de participação (Ibid., 1985) ao que requeria o encontro.

Anais de Resumos Expandidos
IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais
ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

Por conta disso, uma mesma sala com as mesmas pessoas podia acionar dispositivos interacionais distintos, a depender do contexto comunicacional, ora sendo uma "reunião interequipes", ora sendo uma "reunião prática de trabalho". O alinhamento dos participantes e o ritual interativo mudavam completamente: os papéis e atuações (GOFFMAN, 1985), as deferências (GOFFMAN, 1956a) e comportamentos esperados, o sistema de troca de turnos de fala (WATSON; GASTALDO, 2005) e os símbolos de status de classe (GOFFMAN, 1951).

Ao mesmo tempo, as categorias goffmanianas permitiram identificar as singularidades de um episódio interativo. Ainda que o dispositivo fosse o mesmo, jamais foram iguais as tentativas comunicacionais realizadas pelos participantes, bem como as experiências negativas e os níveis de engajamento das pessoas. Cada encontro manifestou um espírito único: foi pela combinação singular de táticas, jogadas, ações e reações dos participantes, viabilizadas pelo dispositivo interacional, que enunciados foram construídos, ajustados ou desconstruídos coletivamente.

Outra constatação esteve relacionada à circulação desses enunciados, ocorrida dentro de um circuito comunicacional (BRAGA, 2017) que se formou nos espaços da organização. Os produtos de um dispositivo alimentavam novos, que, por sua vez, devolviam aos anteriores enunciados ressignificados pela recepção de outros participantes, em outros contextos. O líder da iniciativa, apoiado pelo presidente da empresa, ditava os enunciados, mas outros gestores com o mesmo cargo se juntavam para minar a força dessas mensagens. O presidente convocava os funcionários para inovarem, mas a consultoria contratada apresentava um método de trabalho interpretado por algumas pessoas como "ultrapassado". O presidente repetia as conclamações de inovação em encontros mais amplos, envolvendo toda a organização, mas na mesma ocasião o RH dizia que a administração da empresa era conservadora. As pessoas

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

percebiam essas contradições e reagiam, produzindo enunciados de resistência em dispositivos interacionais de bastidores.

No decorrer desses acontecimentos e dinâmicas, foi possível notar uma evolução na institucionalização dos enunciados entre outubro e dezembro de 2018. Se no começo do estudo de caso as mensagens de orientação para o cliente e inovação estavam em processo de elaboração, habitando lugares restritos, três meses depois elas já estavam circulando mais largamente e servindo de matéria prima para a produção de novos sentidos (tanto resistentes quanto impulsionadores), algo que ocorria em praticamente em todos os espaços da organização, ocupando não somente as salas de reunião, mas também o auditório, os departamentos, os corredores, os cafés.

Considerações Finais

Na condução deste estudo de caso, ficou perceptível que a comunicação corporativa é muito mais abrangente, complexa e emaranhada do que aquilo que se planeja nas campanhas internas e se produz para os canais institucionais de uma empresa. É a dimensão humana a qual Kunsch (2013) se refere, ainda pouco explorada, e que precisa ser desentranhada. Nesse sentido, foi possível apreender que o fenômeno comunicacional em uma organização se manifesta a partir de contextos sociais singulares, por meio do acionamento de variados tipos de dispositivos interacionais e pela interconexão entre eles em circuitos que se entrecruzam nas espacialidades da empresa.

É no vai e vem das ações tentativas dos indivíduos, nos sucessos e insucessos, nos constrangimentos, nas contradições, nos enfrentamentos e negociações, no visível e no oculto, nas múltiplas disposições sujeitadas às normas e controles, nas relações assimétricas de poder, e, sobretudo, por meio dos jogos interativos encadeados que se forja uma cultura organizacional. Esta jamais é estática: está em incessante elaboração,

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

disputa e transformação coletiva, o que pode ser sentido em cada ato e acontecimento cotidiano que habita os espaços simbólicos de uma organização.

Referências

BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta a sua mídia –** dispositivos sociais de crítica midiática**.** São Paulo: Editora Paulus, 2006.

_____. Comunicação, disciplina indiciária. **Matrizes**. São Paulo, USP, v. 1, n. 2, p. 73-88, abr. 2008.

_____**. Nem rara, nem ausente - tentativa**. Trabalho apresentado no 19º. Encontro da Compós. Rio de Janeiro, jun. 2010a.

_____. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. **Revista Alceu**. São Paulo, PUC-Rio, v.10, n.20, p. 41-54, jan./jun. 2010b.

_____**. Dispositivos interacionais**. Trabalho apresentado no 20º. Encontro da Compós. Porto Alegre, junho 2011.

_____. Interação como contexto da Comunicação. **Matrizes**. São Paulo, USP. v. 6, n. 1, p. 25-41, julho-dezembro 2012.

_____. Dispositivos Interacionais. In: BRAGA, J. L.; CALAZANZ, Regina; RABELO, Leon *et al.* **Matrizes Interacionais – A comunicação constrói a sociedade**. v. 2. Campina Grande: EDUEPB, 2017.

_____. Interagindo com Foucault: Os arranjos disposicionais e a comunicação. **Questões Transversais** – Revista de Epistemologia da Comunicação. Unisinos, Porto Alegre. v.6, n.11, julho-dezembro 2018.

CAIAFA, Janice. **Sobre a etnografía e sua relevância para o campo da comunicação.** Trabalho apresentado no 28º. Encontro da Compós. Porto Alegre, junho 2019.

DELEUZE, Gilles. ¿Que és un dispositivo? In: **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1990.

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

FERRARA, Lucrécia D'Aléssio. Espacialidades do espaço. In: FERRARA, Lucrécia D'Aléssio (org.). **Espaços comunicantes.** São Paulo: Annablume, 2007.

_____. **A comunicação que não vemos.** São Paulo: Paulus, 2018.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

FRANÇA, Vera Veiga. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Org.). **Na mídia, na rua:** narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

FRANÇA, Vera Veiga; LOPES, Suzana Cunha. Análise do acontecimento: possibilidades metodológicas. **Matrizes**. São Paulo, USP. v. 11, n. 3, p. 71-87, setembro-dezembro 2017.

GASTALDO, Édison. Erving Goffman, antropólogo da comunicação. In: GASTALDO, Édison (org.). **Erving Goffman:** desbravador do cotidiano. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

_____. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, ANPOCS. v.23, n.68, p. 149-199, outubro 2008.

GOFFMAN, Evring. Symbols of Class Status. **The British Journal of Sociology**. v.2, n.4, dez, p.294-304, 1951. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/588083?seq=1. Acesso em: 20 jun 2020.

_____. The Nature of Deference and Demeanor. **American Anthropologist New Series**. v.58, n.3, jun, p.473-502, 1956a. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/665279. Acesso em: 20 jun 2020.

_____. Embarrassment and Social Organization. **American Journal of Sociology.** The University of Chicago Press. v.62, n.3, nov, p.264-271, 1956b. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2772920 . Acesso em: 20 jun. 2020.

_____. **Forms of Talk**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1981.

_____. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

ISSN 2675-4169 Vol. 1, N. 4 (2020)

_____. **Comportamento em lugares públicos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. **Os quadros da experiência social**. Petrópolis: Vozes, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. Arquivo Scribd. Disponível em: https://pt.scribd.com/book/438432395/Comunicacao-em-interface-com-cultura. Acesso em: 18 jun. 2020.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O espelho e a máscara:** o enigma da comunicação no caminho do meio**.** São Paulo: Discurso Editorial, 2002.

_____. A questão da comunicação. **Paulus.** São Paulo, Fapcom. v.3, n.5, 1º sem, p. 17-26, 2019.

MARTINO, Luis Mauro Sá; SANTOS, Ana Paula R. Questões metodológicas da pesquisa em campo em comunicação organizacional: um olhar a partir da microssociologia de Goffman. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, ESPM. v.17, n.48, p.61-83, janeiro-abril 2020.

MARTINS. Gilberto de Andrade. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

SIGNATES, Luiz. **Da Exogenia aos dispositivos:** roteiro para uma teorização autônoma da comunicação . Trabalho apresentado no 21º. Encontro da Compós. Juiz de Fora, junho 2012.

WATSON, Rod; GASTALDO, Edison. **Etnometodologia & Análise da Conversa**. Petrópolis: Vozes, 2005. Arquivo Scribd. Disponível em: https://pt.scribd.com/read/405839121/Etnometodologia-e-analise-da-conversa. Acesso em: 18 jun 2020.

YAMAMOTO, Eduardo. Desentranhar a comunicacional: a Comunicação segundo José Luiz Braga. **Questões Transversais –** Revista de Epistemologias da Comunicação. Porto Alegre, Unisinos. v. 1, n. 2, p. 100-106, julho-setembro 2013.