

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Biblioteconomia
Mestrado em Ciência da Informação

**INFORMAÇÃO E PSICODINÂMICA
ORGANIZACIONAL :**
um estudo teórico

CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA

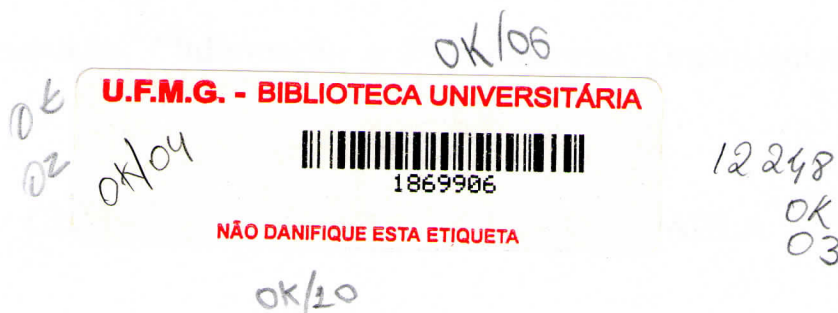
Belo Horizonte
1999

65.012.45
P324i
T

65.012.45

P 324i

T

CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA

**INFORMAÇÃO E PSICODINÂMICA
ORGANIZACIONAL :**
um estudo teórico

Dissertação apresentada como requisito parcial do Programa de Pós – Graduação em Ciência da Informação para obtenção do grau de mestre.

Linha de Pesquisa: Informação e Sociedade

Orientadora: Profª Drª Ana Maria Rezende Cabral, UFMG

Belo Horizonte
Escola de Biblioteconomia
Universidade Federal de Minas Gerais
1999

BIBLIOTECA "PROFª ETELVINA LIMA"
Escola de Biblioteconomia da UFMG

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "Informação e Psicodinâmica Organizacional: Um estudo teórico."

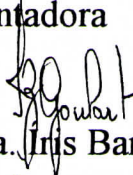
Nome do aluno: CLÁUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA

Data: 16 de abril de 1999

Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores Ana Maria Rezende Cabral, Íris Barbosa Goulart, Ricardo Rodrigues Barbosa e Lígia Maria Moreira Dumont(Suplente).

Belo Horizonte(MG), 16 de abril de 1999.


Profa. Ana Maria Rezende Cabral
Orientadora


Profa. Iris Barbosa Goulart


Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa


Profa. Lígia Maria Moreira Dumont

Para minha mãe que tantas vezes, durante as tempestades,
mesmo apavorada, fingia não temer os raios para que
eu não crescesse com medo...
Obrigado mamãe! Graças a você aprendi a amar as
tempestades...

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas do curso de mestrado que, no exercício da convivência, me ensinaram a conhecer a beleza de infinitas formas em infinita diversidade.

À Prof^a Alcenir, *Venus Pugnax* que, com sua doçura, apontou diversos possíveis caminhos a seguir e as diversas contradições em que incorri (algumas delas preferi conservar por puro amor à imperfeição).

Ao Prof. Ricardo que, antes e depois de se tornar o atual *Pontifex Maximus* desta casa, teve a gentileza de dedicar tempo e atenção à leitura de parte dos “manuscritos” desta dissertação.

À Prof^a Ísis, o *psicopompo* que, abraçando no peito mais humanidades que qualquer humanista faria, conduziu nós todos, seus alunos, tal qual uma Beatrice moderna, numa jornada de descoberta entre o inferno, o purgatório e o paraíso da Ciência da Informação.

À minha orientadora, Prof^a Ana Cabral, que foi a *Puella* e o *Rubeus* desta dissertação; minha professora de paciência que, como Erixímaco, demonstrou o tempo todo o valor da reconciliação dos opostos.

Agradeço também à Prof^a Íris, de quem, nos momentos de minha confusão, poder-se-ia dizer, como se diria de Vênus no *Tractatus Aureus*:
“*Iam Venus ait: Ego genero lumen, nec tenebrae natura sunt...*”

E... finalmente à Priscila, *Soror Mystica* que, sempre ao meu lado, alí, bem diante da retorta, tornou-se parceira muito amada neste *opus* e na vida...

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Problematização e Objetivos.....	13
1.2	Aspectos Metodológicos.....	14
2	A INFORMAÇÃO E O FATOR HUMANO	17
3	A VIDA ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO	26
4	A PSICODINÂMICA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO..	40
5	OS MITOS NA ORGANIZAÇÃO:SENSE-MAKING, SÍMBOLOS, REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E... DE VOLTA À CULTURA!	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Fatores que influenciam as necessidades e o comportamento de busca de informação segundo T.D. Wilson 23
- Figura 2:** Interação dos 3 níveis de cultura na organização segundo Moscovici . 37
- Figura 3:** Modelo descritivo do processo de comunicação de informações proposto por Anzieu e Martin 45

RESUMO

Este trabalho constitui uma reflexão teórica sobre o processo de comunicação das informações no cotidiano das organizações. Faz-se uma análise da psicodinâmica organizacional e de sua influência sobre esse processo. É abordado o papel de produtos cognitivos construídos nas interações sociais que se processam nas organizações e que acabam por determinar a cultura e as subculturas organizacionais.. Faz-se, ainda uma referência à influência da cultura e das subculturas organizacionais no processo de significação das informações sob a mediação dos símbolos.

ABSTRACT

This study is a theoretical reflection on the communication of information process in the daily routine of organizations. An analysis of the organization psychodynamics and its influence on this process is carried out. The role of cognitive products built in social interactions, which take place in organizations and end up by determining organizational cultures and sub-cultures, is approached. Finally reference is made to the influence of these organizational cultures and sub-cultures in the signification of information process with the mediation of symbols.

1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema desta pesquisa como objeto de estudo foi motivada por nossa experiência pessoal de trabalho em uma organização no exercício de diversas funções, oportunidade em que vivenciamos várias situações específicas. Durante esse período pudemos perceber a existência de certo processo de “filtragem” ou mesmo de “alteração” nas informações colocadas à disposição dos membros daquela organização. Pareceu-nos que muitas vezes a intenção de transmitir determinada informação, e as ações desencadeadas com esse fim, não traduziam efetivamente as expectativas. A observação de que os esforços para “tornar comuns” os significados entre os diversos setores da organização eram afetados por certas características particulares que os grupos emissores e receptores assumem no cotidiano organizacional levou-nos a indagar que mecanismos atuavam para levar determinado grupo a aceitar ou rejeitar certas informações e, em que medida a atitude do emissor ou do receptor influenciava esse fenômeno.

Reunindo as observações acumuladas na vida profissional com as referências teóricas de nossa formação acadêmica, pudemos perceber, enquanto psicólogo, que as diferenças entre as diversas leituras da informação disponibilizada eram determinadas pelas particularidades das relações interpessoais, em razão dos membros da organização pertencerem a subgrupos diversos que partilham crenças, valores e mitos construídos em sua convivência e, sobretudo, pelo fato, defendido com veemência pelos teóricos cognitivistas sociais, de que o conhecimento é socialmente produzido no processo das relações sociais.

As leituras realizadas no curso de mestrado em ciência da

informação despertaram nossa atenção para o que poderíamos chamar “componente humano” nos processos de comunicação da informação. Verificamos, contudo, que a produção científica sobre essa temática está em fase de expansão, não existindo, ainda, um consenso entre os pesquisadores sobre a denominação mais adequada para os produtos cognitivos¹ que resultam da interação social entre os sujeitos e que influenciam o processo de transmissão da informação. Buscando contribuir para enriquecer tal debate, estamos propondo o presente estudo, empreendido do ponto de vista de um psicólogo interessado em analisar a problemática da informação nas organizações.

A vinculação do chamado componente humano dos processos informacionais com o funcionamento da organização propriamente dita remeteu-nos ao estudo da psicodinâmica organizacional. Esse conceito, presente em alguns trabalhos psicológicos mais recentes (SPINK, 1996), está associado a uma revisão do sentido e do papel da organização. Por volta da década de 50, o termo organização, originalmente usado para se referir a controle e ordenação, passou a ser usado para designar o local (empresa ou indústria) onde se estabelecem relações de trabalho determinadas por certo modelo político-econômico. A aplicação dessa nova significação do termo organização às empresas e às indústrias emprestou a esses locais, que sempre foram marcados por uma dinamicidade e por uma atividade contínua, o *status* de espaços estáticos. Nas palavras de GOULART “*a partir desse momento, organização passou a significar um espaço onde a organização do trabalho fixa as relações possíveis entre as pessoas. Desse modo, organização perdeu seu*

¹ Nesta dissertação será denominado produto cognitivo todo aquele saber que, segundo os parâmetros sugeridos por MOSCOVICI (1989), é desenvolvido no cotidiano das representações sociais por exemplo: percepções, símbolos, memórias, valores e conceitos, dentre outros.

caráter dinâmico e passou a significar algo estático, produzido onde homens se sujeitavam a regras” (1998, p.13). No entanto, conforme afirma SAMPAIO (1995), os teóricos que utilizavam a organização como objeto de estudo logo se depararam com uma série de situações que pareciam desafiar essa ordem tão esperada. É uma imagem recorrente nos esforços subsequentes por uma leitura desse espaço, a tentativa de ressaltar a complexidade e a fluidez subjacentes a essa pretensa “ordem”.

O que pretendemos, neste trabalho, é retomar a característica processual das organizações, sua constante atividade, sua condição de vir-a-ser, em razão das interações que se processam entre as pessoas e os grupos no seu interior; movimento este que constitui a psicodinâmica organizacional. O sentido dado à palavra organização pelos psicossociólogos da corrente interacionista² sugere que a concentração dos processos que ocorrem no cotidiano do espaço organizacional é capaz de oferecer para as pessoas nela inseridas a oportunidade de estabelecerem modelos de interação sócio-culturais construídos ao longo de sua história social. A organização pode apoiar ou limitar a ação processual enquanto mecanismo de mediação, mas não pode produzi-la ou reproduzi-la uma vez que essa característica processual é produto de ações humanas. Grupos e organizações constituem conjuntos concretos, que são criados, gerenciados e transformados pelas pessoas e que servem como mediadores da vida dessas mesmas pessoas. Nas organizações os grupos agem diretamente sobre o processo de comunicação e interpretação da informação na organização mediante processos psicodinâmicos, isto é, processos individuais e grupais de interação.

Dessa forma, o estudo proposto pretende aprofundar a

² Conforme podemos perceber em GOFFMAN (1975)

compreensão de processos psicodinâmicos nas organizações (os processos individuais e grupais de interação, tendo como pano de fundo as subculturas, subgrupos e a cultura organizacional como um todo) e as características que o fluxo e a transferência de informação adquirem em consequência dos produtos cognitivos resultantes de tais processos psicodinâmicos. Consideramos que uma reflexão aprofundada sobre esta temática poderá tornar-se relevante para as organizações em geral, uma vez que dificuldades relacionadas às atitudes intencionais dos diferentes subgrupos face à informação são frequentes – ainda que em graus diferenciados – em todas as organizações.

Pretendemos, pois, através da análise da produção científica sobre a tríade informação, psicodinâmica e cultura organizacionais, produzir elementos para que se possa compreender como as questões que interferem no fluxo livre e equilibrado de informações e as perdas no processo pessoal e grupal de emissão e recepção de informações acabam por conduzir a ações equivocadas nas diversas instâncias institucionais³ (acarretando significativos prejuízos às instituições em termos de desperdício de tempo, desgaste nas relações humanas e evasão de recursos).

³ Diante da alternância na utilização, entre os autores em que nos baseamos para redigir este trabalho, dos termos **organização** e **instituição**, acabamos por considerar esses dois termos equivalentes, embora em essência eles guardem uma sutil diferença. Para tal aproveitamos a relação estabelecida entre os termos por LAPASSADE (1977) através da utilização da designação *coletividade instituída*, como poderemos observar mais adiante no capítulo 3.

1.1 Problematização e objetivos

Problematização

Através da análise e das reflexões, estas questões foram identificadas com a preocupação primordial deste trabalho e levaram-nos a formular o seguinte problema: De que maneira as informações que circulam em uma organização são afetadas em razão de as pessoas que nela trabalham pertencerem a grupos e subgrupos particulares e como as diversas subculturas partilhadas pelos indivíduos afetam a atitude intencional dos emissores e receptores das informações?

A tentativa de obter respostas à estas questões levou-nos a formular os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Analisar as novas tendências e abordagens metodológicas em ciência da informação, assim como contribuições advindas das áreas de comunicação e psicologia, avaliando sua adequação ao estudo e compreensão dos processos de comunicação e produção de sentido, no âmbito das organizações.

Objetivos específicos

- Descrever o processo psicossociológico de comunicação das informações e os elementos que o compõem;
- Relacionar os componentes da cultura organizacional e as características das subculturas das organizações;
- Analisar interpretações da literatura sobre a influência da cultura e das subculturas no comportamento e nas atitudes

dos membros das organizações;

- Descrever as relações cultura organizacional/sujeito/informação, considerando-se a interveniência dos sujeitos na dimensão cultural da organização e na produção de sentido;
- Analisar alguns tipos de produtos cognitivos gestados no âmbito das organizações e sua relação com a atitude intencional dos emissores e receptores das informações;
- Identificar possíveis barreiras que interferem no livre fluxo e na disseminação de informações na organização.

1.2 Aspectos Metodológicos

O presente trabalho constitui uma reflexão teórica sobre o processo de comunicação das informações no âmbito das organizações, visando avaliar a influência da cultura e das subculturas organizacionais, bem como das atitudes intencionais dos sujeitos sobre este processo. No bojo dessa questão, insere-se a discussão sobre o papel de cognições sociais, tais como a produção de sentido e a representação social, produzidas na interação social dos indivíduos na organização. Tendo-se definido o tema da pesquisa, optou-se pelo estudo de autores da ciência da informação, comunicação, psicologia e áreas afins, cujas contribuições, numa revisão preliminar de literatura, foram consideradas como significativas ao desenvolvimento do trabalho teórico proposto.

A análise articulada daquelas questões exigiu a adoção de abordagens que demonstrem possíveis relações de proximidade e

compatibilidade epistemológica entre as disciplinas, de modo a possibilitar a compreensão multifacetada do objeto de estudo. Deste modo, a análise foi desenvolvida em torno de alguns eixos conceituais, abaixo relacionados, selecionados para sustentar teoricamente a discussão:

- estudos sobre a cultura e as subculturas organizacionais;
- estudos sobre a psicodinâmica organizacional;
- estudos sobre a construção social do conhecimento, com ênfase na produção de sentido e na representação social.

A caracterização das subculturas foi observada mediante a articulação do conceito de categorias de indivíduos – em termos de comportamento informacional e definidas, segundo TAYLOR (1986), por uma série de variáveis: profissão, educação, *status* sócio-econômico, e outros – com o conceito de representação social, relacionados aos valores, crenças, propósitos, figuras-referência, expectativas de cada grupo de indivíduos.

Deu-se especial realce, nesta investigação, ao componente humano na dinâmica das organizações. Assim, a comunicação das informações foi analisada não no seu aspecto formal, mas no seu aspecto psicossociológico, donde falar-se em psicodinâmica organizacional. Como resultado dessa análise, identificaram-se produtos cognitivos construídos na interação social dos trabalhadores no interior das organizações que, acredita-se, exercem influência sobre o processo de comunicação das informações no cotidiano organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas:

- primeiramente, a elaboração de uma revisão de literatura

referente aos temas da pesquisa: informação, psicodinâmica organizacional, cultura e subculturas organizacionais e a construção social do conhecimento nas organizações;

- num segundo momento buscou-se articular esses temas com o processo de comunicação das informações no âmbito das organizações.

Neste primeiro capítulo do trabalho delineou-se um panorama geral do assunto tratado, onde, a partir da justificativa para a escolha do tema, se apresentaram sua problematização, objetivos e aspectos metodológicos. O segundo capítulo trata dos agentes motivadores ao presente estudo: autores da área da ciência da informação que, em maior ou menor grau, sugerem a necessidade de se contemplarem os fatores subjetivos que permeiam as atitudes informacionais. O terceiro capítulo aborda aspectos da vida organizacional e sua relação com a cultura em que permeiam as relações instituídas. No quarto capítulo é abordada a psicodinâmica das organizações e sua relação com a leitura que o indivíduo faz da informação. O quinto capítulo articula os conceitos de mito, valores e cultura na tentativa de se compreender o papel que os símbolos desempenham como mediadores entre os indivíduos e as situações vivenciadas no esforço por produzir sentido. Nesse capítulo busca-se também, uma articulação dos temas discutidos anteriormente com a teoria das representações sociais, objetivando a construção de um painel descritivo dos aspectos subjetivos do processo de comunicação de informações nas organizações. Finalmente, no sétimo e último capítulo, são apresentadas conclusões e recomendações produzidas a partir deste trabalho.

2 A INFORMAÇÃO E O FATOR HUMANO

As reflexões que nos conduziram ao presente estudo foram motivadas por leituras procedentes da ciência da informação e áreas afins, nas quais diversos autores, em maior ou menor grau, sugerem a necessidade de se conduzirem estudos que priorizem a relação homem-informação. Buscando contextualizar o trabalho proposto procuraremos a seguir associar as reflexões de vários autores das áreas de biblioteconomia, documentação e ciência da informação, numa tentativa de traçarmos os antecedentes teóricos que dão embasamento ao tema proposto.

Ao optar por relacionar citações das três áreas correlatas, que guardam entre si sutis, porém significativas, diferenças, fomos obrigados a fazer alguns exercícios de aproximação. Dessa forma, iremos utilizar o termo genérico *usuário* para designar aquele indivíduo que faz uso da informação e utiliza os serviços de unidades de informação nas organizações; e a designação *Sistema de Informação* tanto para nos referirmos a sistemas de alto índice de complexidade tecnológica como a serviços de informação tradicionais e rotinas institucionais executadas para facilitar o acesso à informação.

A notória explosão informacional nas últimas décadas tem produzido extensas mudanças na forma de se pensar a informação na contemporaneidade. Porém, como MICK (1980) deixa bem claro, apesar do avanço extraordinário das tecnologias de informação, o real comportamento da comunidade de usuários finais, no que tange à busca e uso da informação, tem mudado somente marginalmente nas últimas décadas. Para ARAÚJO (1974) o usuário deve ser estudado no contexto

do sistema de informações e tratado como a razão fundamental de sua existência: “*levando-se em consideração seu ‘background’, motivação, orientação profissional*” dentro dos sistemas mais amplos que compõem a sociedade e que afetam o indivíduo de diversas formas (p.175).

MICK (1980) alerta para o fato de que as abordagens mais correntes sobre a gerência de informação ignoram a incrível variação no comportamento de busca de informação do indivíduo. Embora alguma informação seja coletada diretamente de um sistema de informação (por exemplo, como resultado de uma ação direta de busca sobre um tópico), a maioria das informações é obtida indiretamente, tanto de colegas como de buscas prévias de informação. Segundo o autor, uma abordagem mais frutífera para a modelagem de sistemas de informação seria considerar o usuário individual como parte de um número de sistemas de informação informais que se interpenetram e se concentram em facilitar interfaces entre estes sistemas e destes com o usuário. Essa afirmação coincide com as proposições de ARAÚJO (1974) que, citando Foskett, nos diz que o usuário deve ser considerado não como parte do aparato institucional, mas em relação à cultura, ao sistema político, ao grupo do qual faz parte, ao grupo de referência, ao “colégio invisível”, à organização formal, à equipe de trabalho, em relação a ele mesmo, ao sistema legal / econômico e ao sistema de informação.

MICK (1980), entretanto, destaca que o problema com os resultados de muitos dos estudos sobre o comportamento dos usuários é que eles são descritivos, ou seja, somente enfatizam variáveis que podem ser usadas para descrever comportamentos, possuindo pouca ou nenhuma utilidade tanto para os projetistas de sistemas de informação como para os responsáveis por gerenciar o pessoal envolvido em trabalho de

informação. Em resumo, a razão pela qual as inovações em ciência da informação relacionam-se predominantemente à tecnologia e à preocupação com o acesso ao conteúdo, é que os estudos sobre comportamento de busca de informação têm fracassado em prover subsídios que possam ser usados na modelagem de sistemas e serviços. Segundo ele, o critério de sucesso desses estudos não será a descrição adequada do comportamento do usuário, mas preferencialmente o impacto que ele exerce sobre a reformulação de políticas de informação.

O autor destaca, ainda, que o indivíduo percebe somente um subgrupo do universo existente de informação como sendo disponível para ele. Este fato pode ser produto tanto do posicionamento individual, quanto do ambiente de trabalho, ou da política de gerência. Assim, existiria dentro de toda informação possível (universo de informação) aquela informação que é relevante para uma tarefa (ambiente de informação), bem como aquela informação que é percebida como relevante para a tarefa (percepção individual do universo de informação) ⁴. Uma possível opção a essa abordagem parece ser delineada por WILSON (1981), quando sugere que deveríamos procurar entender **por que** a pessoa que busca informação se comporta como tal.

SCHLEYER (1982) aponta a dificuldade em se encontrar as respostas para perguntas que tratam de um assunto muito complexo em si

⁴ TAYLOR (1986), ao se referir aos *Information use environments*, lembra que o termo **uso** indica uma ação que requer compreensão e concordância mútua quanto aos conceitos utilizados nas situações particulares em que uma população particular se insere. Com um foco na forma como as pessoas irão construir um sentido, o autor, seguindo direções semelhantes às apontadas por DERVIN & NILAN (1986), WEICK (1995) e DERVIN (1997), busca apontar dimensões universais para a produção de sentido. O autor trabalha o comportamento informacional relacionando-o a diferentes categorias de indivíduos. Para TAYLOR (1986), uma categoria de indivíduos (em termos de comportamento informacional) seria definida por uma série de variáveis, dentre elas: profissão, educação, status socio-econômico, interesses pessoais e profissionais e organizações a que eles se vinculam. Optou-se, nos termos da presente investigação, por vincular a noção de categoria de indivíduos (na forma exposta pelo autor) com a caracterização das subculturas organizacionais. Dessa forma, pensamos, poderíamos chegar a construir categorizações que facilitassem nossa leitura das subculturas institucionais.

mesmo: o ser humano e sua interação com a informação⁵. MICK (1980) nos apresenta cinco áreas consideradas como fundamentais quando se aborda a relação indivíduo/sistema de informação:

1. descrição detalhada desse indivíduo,
2. influência das atitudes do indivíduo referentes à informação,
3. percepção do indivíduo a respeito das atitudes da gerência relativas ao comportamento informacional,
4. influência de comportamentos e práticas de informação,
5. atitudes relativas a atributos específicos de produtos e serviços de informação.

Na opinião do autor, estas áreas deveriam, pelo menos teoricamente, ser tratadas com igual consideração (ainda que não fique claro, em suas colocações, se o autor considera todos esses fatores como realmente importantes).

Entretanto, conforme observa WILSON (1981), isso não acontece. No passado deu-se muito mais atenção às demandas⁶ que as pessoas fazem aos sistemas formais de informação. Curiosamente, o uso da informação (que deveria apontar mais diretamente para as necessidades

⁵ Ao abordarmos o indivíduo e a leitura que ele faz da informação procuramos, no decorrer deste trabalho, iniciar uma interlocução com DERVIN (1997) e WEICK (1995), via noção de *sense-making*. Segundo DERVIN (1997), *sense-making* é uma abordagem para se pensar e interpretar a pesquisa, bem como a prática em comunicação e o desenho de sistemas-base de comunicações tendo como suporte pressupostos filosóficos, proposições formais, metodologias de esclarecimento e métodos de trabalho. Aplicada, atualmente, a uma miríade de áreas, níveis e perspectivas de relações entre pessoas e informações, essa abordagem, segundo WEICK (1995), oferece recursos para a compreensão das perspectivas pessoais dos sujeitos frente à informação. Sua inclusão, na parte final deste trabalho, objetiva contribuir no sentido de possibilitar reflexões mais efetivas quanto ao papel das relações entre as pessoas frente a tentativas de alcançar maior reciprocidade na comunicação de informações nas organizações.

⁶ O termo demanda aqui é usado no sentido de uma busca relativa a satisfação de um desejo ou motivada por um desejo. Aquilo que se solicita de um Sistema de Informação, em oposição ao termo necessidade (aquilo que o usuário realmente precisa).

experimentadas pelas pessoas) é uma das áreas mais negligenciadas. Esquece-se que, alternativamente, o usuário pode buscar informação de outras pessoas, antes que o faça em sistemas, e que isto é, também, executar uma “troca de informações”. O uso da palavra “troca” é intencional para ressaltar o elemento reciprocidade, reconhecido por sociólogos e psicólogos sociais como um aspecto fundamental da interação humana.

RABELLO (1983) destaca em seu estudo a variedade e a amplitude de aspectos que, segundo os especialistas, deveriam merecer maior atenção em termos de pesquisas de usuários, como: preocupações com aspectos individuais e de personalidade, estudo mais aprofundado das influências ambientais e organizacionais sobre os usuários, e suas necessidades e buscas de informação, papel e influência de aspectos sociológicos e psicológicos, além de aspectos relativos à informação e à leitura. O usuário, segundo RABELLO (1983), parece não ter sido devidamente considerado no seu duplo aspecto, “interno” e “externo”, ou seja, como cliente (quando procura a informação para atender uma necessidade específica) e como parte do ambiente e fator do ambiente (vivendo em uma sociedade e em uma cultura determinadas e apresentando, ao mesmo tempo, uma “perspectiva” pessoal que terá um papel importante na definição de suas características enquanto usuário) influenciando o Centro de Informação.

É ainda WILSON (1981), que nos oferece articulações da leitura e da análise de aspectos “interno/externos” do comportamento do usuário organizacional. Essas articulações se mostram úteis à compreensão do fluxo da informação. Pela clareza e pela profundidade de sua abordagem, cabe aqui citá-lo:

“Existe uma confusão básica, na associação das palavras ‘informação’ e ‘necessidade’. Esta associação infunde o conceito resultante com conotações de uma ‘necessidade’ básica qualitativamente similar a outras ‘necessidades humanas’ básicas. Entretanto, se examinarmos a literatura sobre as necessidades humanas descobriremos que este conceito é dividido por psicólogos em três categorias:

- *necessidades fisiológicas, como a necessidade de comida, água, abrigo...;*
- *necessidades afetivas (algumas vezes chamadas necessidades psicológicas ou emocionais) como a necessidade de conquista, de dominação ...;*
- *necessidades cognitivas, como a necessidade de planejar, de aprender uma habilidade ...” (p.7).*

Podemos perceber facilmente que essas três categorias estão interrelacionadas: necessidades fisiológicas podem obstruir necessidades afetivas e/ou cognitivas; necessidades afetivas podem originar necessidades cognitivas (como um fracasso em satisfazer necessidades, ou medo de desvendar necessidades); finalmente necessidades cognitivas podem resultar em necessidades afetivas (por exemplo, de confirmação). Essas inter-relações são mostradas na **FIG 1**, delineando que, como parte da busca da satisfação dessas necessidades, um indivíduo pode engajar-se em um comportamento de busca de informação. WILSON sugere ainda que eliminemos o termo “necessidades de informação” do nosso vocabulário profissional e, em seu lugar, usemos “busca de informação” direcionada à satisfação de necessidades.

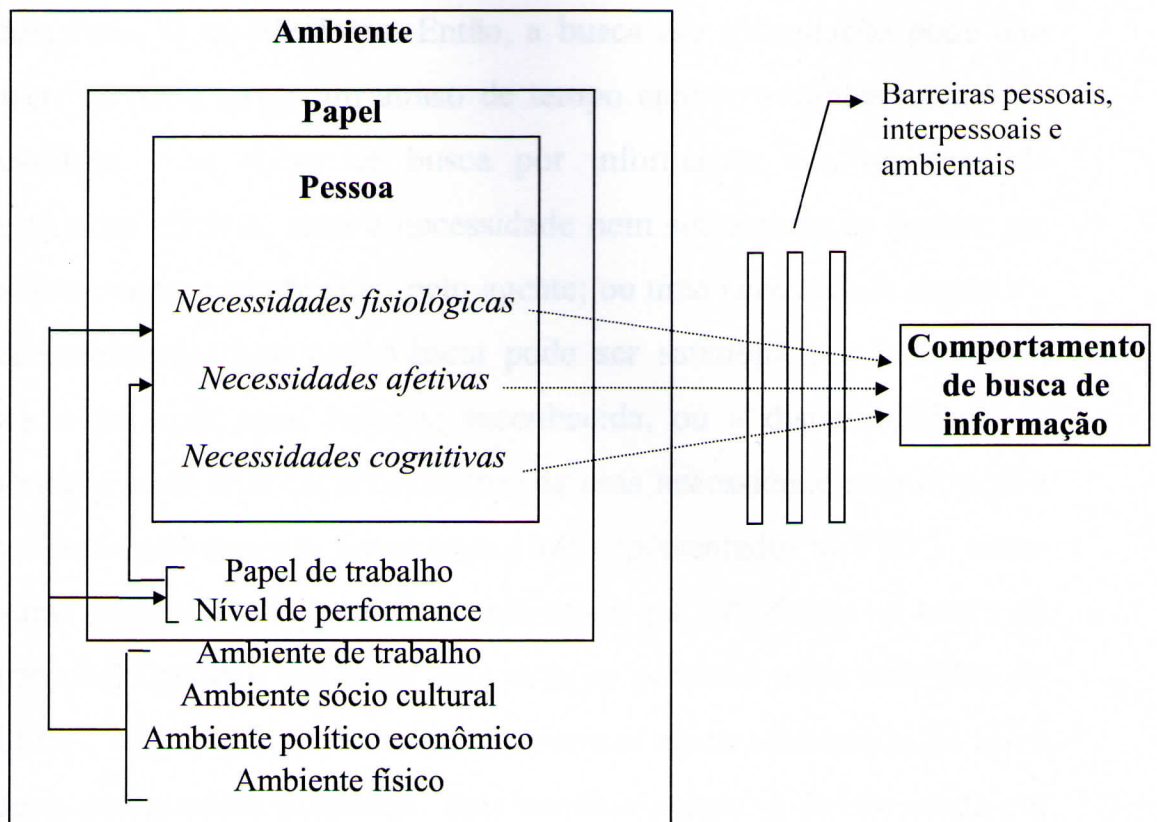


FIGURA 1: Fatores que influenciam as necessidades e o comportamento de busca de informação, segundo T. D. WILSON(1981, p. 8).

As observações do autor não sugerem, porém, que alguma necessidade afetiva ou cognitiva vá imediatamente obstruir a resposta da busca por informação. Muitos outros fatores, que não a existência de uma necessidade, terão influência: a importância de satisfazer a necessidade, o erro⁷ introduzido pela ação na ausência de informação completa, a disponibilidade ou ausência de fontes de informação e os custos de se usá-las, etc. Muitas decisões são tomadas a partir de informação incompleta ou com base em crenças, popularmente chamadas de

⁷ A utilização do termo erro, nesse caso específico, faz referência a desdobramentos não esperados advindos da ação estruturada dentro dos parâmetros de uma informação considerada momentaneamente suficiente, dentro do ponto de vista do usuário, mas que se revela insuficiente em momentos posteriores.

preconceitos, fé ou ideologia. Então, a busca por informação pode não ocorrer, ou pode haver um atraso de tempo entre o reconhecimento da necessidade e as ações de busca por informação; ou, no caso de necessidades afetivas, nem a necessidade nem sua satisfação podem ser conscientemente reconhecidas pelo agente; ou uma necessidade cognitiva de razoavelmente baixa relevância pode ser satisfeita por acaso dias, meses e até anos após ter sido reconhecida, ou a disponibilidade de informação pode criar reconhecimento de uma necessidade cognitiva não reconhecida previamente. Estes fatores são representados na FIG 1, como barreiras pessoais, interpessoais e ambientais que interferem na busca de informação. Optamos por fazer esse extenso percurso pelas reflexões de WILSON, não só por sua importância pontual na caracterização do novo enfoque que estamos propondo, mas também porque a ênfase, dada em suas observações a aspectos psicológicos que influenciam a dinâmica da informação nas organizações, aponta para a possibilidade de realizarmos um estudo como o que pretendemos.

Os autores citados convergem em alguns pontos fundamentais para a temática que nos propomos abordar: em muitos dos estudos sobre usuários de sistemas de informação existe uma carência de estudos analíticos realmente úteis no que diz respeito às percepções do usuário sobre o universo da informação existente e que aparenta estar disponível para ele; carecemos de informações sobre a relação entre os posicionamentos individuais do usuário e os conteúdos originados dos grupos em que se insere; desconhecemos as relações que o produto dessas interações acarreta em sua relação com a informação; sabemos pouco sobre o efeito desencadeado pelas influências ambientais e da cultura organizacional sobre suas necessidades e buscas de informação; e,

finalmente, pouco se pesquisou sobre a relação entre o comportamento individual do usuário e o substrato cultural que o envolve.

3 A VIDA ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

O universo de questões que envolvem a vida organizacional contribui para formarmos um panorama de profunda complexidade. MACGEE e PRUSAK citam Waller para abordar a questão:

“Quando os seres humanos enfrentam a complexidade, precisam descobrir essas relações e (na vida organizacional) comunicá-las entre si de maneira inteligível.(...) Uma vez que nem a capacidade humana nem a complexidade podem ser alteradas, é preciso encontrar uma forma de estabelecer a ligação entre as duas sem, no entanto, alterá-las” (1995, p. 141).

A busca humana por informações parece ser uma das formas de se lidar com essa assustadora complexidade. Modernamente, tem-se procurado organizar a procura por respostas (informações) de muitas formas, sendo uma delas através da construção de sofisticados sistemas de informação. Nesse esforço somos por vezes tentados a fazer um recorte puramente cognitivo da realidade. Entretanto, como WILSON (1981) aponta em seu trabalho, o fato de as situações nas quais a informação é buscada e usada constituírem situações sociais faz com que as concepções puramente cognitivas de necessidade de informação sejam adequadas a alguns propósitos de pesquisa em ciência da informação, mas não a todos; no caso por exemplo da necessidade de informação. A informação também pode satisfazer necessidades afetivas, como a necessidade de segurança, de sucesso, de dominação ou conquista. *Se, como sugerimos, toda a gama de necessidades humanas está na raiz da motivação em direção a um comportamento de busca de informação,

podemos também reconhecer que essas necessidades surgem dos papéis desempenhados e da posição ocupada pelo indivíduo na vida social.

A atenção dos teóricos das organizações somente muito recentemente voltou-se para o estudo dos aspectos culturais que perpassam as relações instituídas. NELSON e LOUREIRO (1996) afirmam que, embora referências à cultura dos grupamentos humanos não fosse novidade nos estudos sobre administração, foi a partir da necessidade de se explicarem fenômenos organizacionais modernos – tais como as assombrosas modificações que os japoneses impuseram aos padrões de produtividade e qualidade (até então considerados impossíveis de serem atingidos pelos métodos tradicionais) – os aspectos culturais das organizações começaram a ser considerados seriamente pelos administradores.

Ao tentarem entender de que maneira objetivos como altíssima produtividade com qualidade puderam ser atingidos, os cientistas sociais voltaram-se para o estudo da “Revolução Industrial Japonesa”. Suas conclusões não chegaram a ser surpreendentes: *o sucesso das organizações japonesas estava alicerçado em uma forma peculiar de cultura nacional cujos valores, transportados para dentro das organizações, foram capazes de sustentar a implantação de um “novo” modelo e, mais do que isso, de mantê-lo em funcionamento. Foi através da implantação de uma cultura suficientemente forte para, a partir de sua psicodinâmica, ser capaz de gerar uma intensa sinergia entre seus membros, que as organizações japonesas atingiram seus objetivos. Essa sinergia surgiu a partir do incremento de relações de solidariedade, respeito, lealdade e cooperação que só puderam ser atingidas, criando-se nos membros dessas organizações um elevado sentimento de

identificação com a organização. Tais transformações só poderiam ter surgido com tal rapidez em um país como o Japão cuja população possui, como traço cultural marcante, um forte sentimento de identidade. Essas mesmas reflexões talvez expliquem porque as tentativas de se transportar o “modelo japonês” de qualidade para o nosso país tenham esbarrado em tantas dificuldades.

Referindo-se a essas questões, LEITE (1994) analisa como diversas tentativas de modernização organizacional, via introdução do “modelo japonês”, têm fracassado em várias empresas brasileiras. A autora aponta como causas desse fato as condições socioculturais e históricas particulares, que determinaram um caráter conflitivo e autoritário nas relações sociais no Brasil. Esse caráter particular acaba, segundo aponta, reduzindo bastante as possibilidades de aplicação e sucesso de uma filosofia de trabalho semelhante à japonesa. O que acontece no Brasil é, segundo LEITE, uma forma de “modernização conservadora” que associa às supostas inovações os mesmos mecanismos de controle usuais no país desde o início do processo de industrialização. A “modernização conservadora”, segundo a visão da autora, reflete, nas relações de trabalho, os paradigmas culturais brasileiros. Análises semelhantes são encontradas em SALERNO (1985), CARVALHO (1987), FERREIRA et al. (1991), CARVALHO e SCHMITZ (1990), HUMPHREY (1990 e 1991), LEITE (1990), RODRIGUES (1991) e LEITE e SILVA (1991).

Verificou-se que, diferentemente ao acontecido no Brasil, a forma pela qual as informações circulavam nas organizações japonesas mudou radicalmente a partir da adoção desse “novo” modelo. Quando a estruturação das organizações e conseqüentemente das linhas de comunicação entre níveis hierárquicos foram modificadas, em virtude das

alterações culturais introduzidas, as informações passaram a circular com um elevado índice de dinamismo. O fenômeno grupal chamado cultura organizacional parece ser a chave para se pesquisar aquilo que LAPASSADE (1977) chama de a origem e o sentido do que acontece nos grupos humanos. Segundo o autor, esses dados deveriam ser buscados não somente no nível visível do que nos é apresentado mas sim, numa dimensão oculta e pouco analisada: a dimensão institucional.

De modo a melhor compreender os complexos fatores culturais no âmbito das organizações e o modo como esses aspectos afetam o fluxo e a transferência de informações, é interessante mostrar a relação dos termos cultura e instituição (ou organização), a qual pode ser claramente apreendida no conceito que lhe é atribuído por LAPASSADE. Na definição apresentada pelo autor, o termo instituição adquire um duplo sentido:

a . um dado: uma Instituição é um sistema de normas que estruturam um grupo social, regulam sua vida e o seu funcionamento;

*b . um ato: ver a expressão: 'instituição das crianças' no sentido de: educação. Instituir é fazer **ingressar na cultura**' (1977, p.287) (grifo nosso).*

Para enfatizar essa relação, LAPASSADE cita P.Cardan, que se vale de uma teoria dos símbolos para sustentar a tese de que as instituições existiriam socialmente como sistemas simbólicos sancionados. Esses sistemas interligariam símbolos (significantes) e significados (representações, ordens, injunções de fazer ou de não fazer...). Dessa forma o estudo das instituições constituir-se-ia na busca de uma lógica constitutiva dessa ordem simbólica. Tendo em mente que a

noção de significado nos remete à representação que se faz da realidade, e que essa representação atua criando uma convencionalização de informação e uma base para a sua difusão, alcançamos uma valorização da cognição social, processo mediante o qual as pessoas e os grupos sociais constroem o seu modelo de conhecimento.

Ao se referir às organizações, LAPASSADE também encontra, semelhantemente à situação nas instituições, um duplo sentido no termo: Uma ação de Organizar; e uma “*coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a educação, a formação de homens, a produção e a distribuição de bens, etc*” (1977, p. 296) (grifo nosso). Dessa forma, aproveitando a relação estabelecida pelo autor entre **organização** e **instituição** (via utilização da designação *coletividade instituída*) podemos compreender a alternância na utilização desses dois termos entre os autores consultados para redigir este trabalho.

Faz-se necessário ainda — tanto no sentido de se entender os inúmeros desdobramentos que acompanham a história do uso do termo organização (tanto nos limites desta dissertação quanto no universo do pensamento administrativo), quanto para fundamentar a discussão sobre o tecido cultural das organizações — enfocar o conceito de ideologia. Poderíamos descrever ideologia, numa perspectiva marxista, como um sistema teórico construído a partir de idéias que tiveram origem na realidade. Esse sistema apresenta essas idéias como sendo autônomas, isto é, transforma em entidades e essências as realidades que apreende. Constituindo-se de uma representação ilusória (não é errônea, não é idéia falsa) pode ser revertida. A ideologia desempenha ainda um papel mistificador, mediante o qual é construído um sistema teórico que camufla e justifica a dominação de uma classe pela outra. Segundo

THOMPSON ideologias seriam: *“doutrinas abrangentes, totalizantes, que oferecem uma visão coerente do mundo sócio-histórico e que exigem um auto grau de ligação emocional”* (1991, p.111).

FLEURY e FISCHER (1989) vão nos chamar a atenção para uma certa interpenetração entre os termos ideologia e cultura embora ambos tratem de definições e/ou descrições particulares de realidade. Segundo os autores, em uma sociedade, à medida que aumenta a divisão do trabalho, o conhecimento vai tornando-se mais especializado. À partir desse momento grupos restritos passam a pretender deter o conhecimento global e teorizam sobre ele. Ocupando posições de poder esses grupos estão sempre prontos à utiliza-lo para impor as suas definições da realidade àqueles sob sua autoridade. Dessa forma, as concepções alternativas sobre o universo são se possível incorporadas, senão, destruídas. Desse modo, quando uma definição particular de realidade se vincula a interesses de poder concretos pode ser chamada, segundo os autores, de ideologia. Essa visão nos aponta para a inevitável interpenetração entre a ideologia e os demais produtos cognitivos gestados na dimensão histórica e social desse espaço denominado organização.

Como mencionado anteriormente, de um ponto de vista histórico, o advento do termo organização para designar um lugar onde relações humanas acontecem começa a aparecer somente após a década de 50. Até então, o termo organização servia apenas para se referir à capacidade de pôr ordem, de ordenar as tarefas e as atividades. Se retomarmos a história do pensamento administrativo, conforme indica GOULART (1998), veremos que, por volta das décadas de 20 e 30 a atividade de administrar foi desenvolvida em torno de ações como planejar, organizar e controlar,

e que a palavra organização referia-se exatamente a esta tentativa de se criar um ambiente físico e mental no qual deveria haver uma certa ordem.

É a partir da década de 50, graças à consolidação da gerência como campo profissional e à expansão realizada pelas ciências sociais no sentido de uma leitura em nível micro ou macro-estrutural para o nível de meso-análise, que surgiu a necessidade de se delimitar o objeto a ser estudado e adotou-se a palavra organização para retratar este objeto. Segundo GOULART (1998) os textos surgidos nos anos 50 e 60 usam freqüentemente a expressão organização, então com este novo sentido de espaço onde acontecem inúmeros fenômenos. Nesse sentido, podemos retomar LAPASSADE e LOURAU, quando abordam o duplo significado de *organização* :

“de uma parte, designa conjuntos práticos tais como as fábricas, os sindicatos, os bancos, associações diversas, isto é, coletividades que perseguem objetivos tais como a produção de bens ou sua distribuição, a formação de homens ou a gestão de seus lazeres. E, por outra parte, o mesmo termo serve ainda para designar certas condutas sociais, certos processos sociais: o ato de organizar essas atividades diversas, a mobilização dos meios para atingir os objetivos coletivos (produzir, educar, distribuir), a integração dos diversos membros numa unidade coerente...” (1972, p.113).

GOULART (1998) nos lembra que no texto escrito no final dos anos 60, os autores realçam que o estudo das organizações teria passado por três fases: na primeira, aquela a que a autora se refere como enfoque clássico (Taylor, Fayol e outros), elabora-se a teoria organizacional; na segunda fase, chamada por ela de relações humanas a partir de Elton Mayo, elabora-se uma teoria da organização informal. Lembra ainda que, na terceira fase, em que se realiza uma síntese estruturalista das duas

precedentes, encontram-se os teóricos que defendem as posições tradicionais – os neoclássicos – e os representantes da corrente relacionalista - os psicossociólogos.

O dia-a-dia organizacional, segundo GOULART (1998), é o lugar onde se trabalha, e este não é um vazio de restos espalhados, mas ao contrário constitui o lugar onde as pessoas se reconhecem como tal no sentido comunicativo. Assim, de acordo com a autora, o homem seria o único ser vivo com capacidade de prever suas ações (é um ser teleológico), de criar diferentes e novas formas de agir (é um ser criativo e inovador), sendo o que materializa o seu dia-a-dia, mesmo que os passos sejam diferentes e os significados confusos.

Em seu artigo a autora faz menção a vários estudos sobre a cotidianidade os quais, em sua opinião, já apontavam nessa direção: o trabalho iniciado por GEORGE HERBERT MEAD (1953) e continuado por ERVING GOFFMAN (1975); PETER BERGER e LUCKMAN (1976) e outros interacionistas; bem como o trabalho dos pesquisadores de campo lewinianos como BARKER e WRIGHT (1955); ou, ainda, o debate ensejado pela antropologia da ação (BIANCO, 1987). Para GOULART é fato inegável que a intersubjetividade se processa no cotidiano e especialmente no interior das chamadas organizações, onde as contradições ocupam um espaço privilegiado:

“Deve-se lembrar, contudo, que a organização funciona como uma realidade não porque as pessoas são administradas, dirigidas, controladas, mas porque a concentração de processos que ocorrem em seu cotidiano representa a oportunidade de as pessoas estabelecerem modelos de interação construídos ao longo de sua história social. A organização pode apoiar ou limitar a ação processual enquanto mecanismo de mediação, mas não pode produzi-la ou reproduzi-la” (1998, p.13).

Entretanto, LAPASSADE (1977) acrescenta ainda em suas observações, um dado novo, qual seja, a idéia de organizações informais - que surgem nas organizações quando a *“recusa em deixar que as minorias se exprimam acarreta a formação de relações semi clandestinas (e opositoristas), (...) trata-se de um grupo que assume sua própria direção”* (p. 296-297). A organização informal configura-se como uma resposta coletiva dos indivíduos à repressão do ambiente. SEGNINI (1992) insere na discussão da cultura organizacional uma nova dimensão: o poder. Embora o aprofundamento nesse assunto fuja aos objetivos imediatos desta revisão de literatura, seria interessante lembrar (uma vez que discutíamos a ação limitadora que a repressão do ambiente exerce sobre a expressão das minorias) que, segundo a autora, a identidade da constituição de um sistema de poder nas relações de trabalho pode ser encontrada nos

“ contextos sociais, econômicos e políticos que possibilitam e informam a ‘fisionomia’ que este assume (...) as formas que assumem as relações de poder num determinado momento histórico estabelecem a relação dialética com o contexto referido, ou seja, ao mesmo tempo que é por ele produzido, o reproduz” (p. 111).

Compreender as relações de poder nas organizações, suas expressões ou seu mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais torna-se bastante útil quando se pensa a forma como ocorrem as interações entre os seus membros e como circulam as informações no cotidiano organizacional. Daí se apreende a ênfase colocada no aspecto simbólico da cultura organizacional, através da conceituação de autores como RODRIGUES (1991) e FLEURY (1992).

Segundo RODRIGUES (1991), a cultura organizacional constitui-

se de um complexo de valores, crenças e pressupostos que orientam a ação organizacional e que se manifestam nas estruturas, símbolos, mitos e padrões de reconhecimento, sociabilidade e recompensa. Essa definição, apesar de bastante abrangente, não explicita claramente as relações entre as formas de organizar o trabalho, o significado atribuído ao mesmo, o contato com o ambiente e as relações de poder na história da organização.

Em vista do exposto preferiu-se adotar, como um dos referenciais para esse estudo, o conceito apresentado por FLEURY (1992):

“Cultura Organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (p. 22).

Definida por SCHEIN (1986) como o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas a cultura organizacional se vincula de forma indelével, como já havíamos mencionado, ao universo ideológico.

Por outro lado, MOSCOVICI (1993)⁸, independente do que estudemos – a sociedade ou a organização – nos alerta para o fato de que

⁸ Lidamos nesta dissertação com estudos de dois MOSCOVICI: Fela MOSCOVICI, psicóloga organizacional, e Serge MOSCOVICI, estudioso das relações sociais. Esclarecemos no sentido de afastar a possibilidade de um equívoco com relação à essa citação e às imediatamente subsequentes que a referencia MOSCOVICI (1993) diz respeito à Fela MOSCOVICI, conforme podemos confirmar numa consulta às referências bibliográficas ao final dessa dissertação.

a cultura compõe-se de três dimensões interdependentes: a **material**, a **psicossocial** e a **ideológica**. Para a autora, a dimensão material representa a estrutura da organização de trabalho, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia; a dimensão psicossocial ou política, abrange a estrutura funcional e de poder, através das relações formais prescritas e das relações informais emergentes; já a dimensão ideológica, finalmente, constituir-se-ia da estrutura das normas e valores declarados, conscientes, e também subjacentes, inconscientes. Para a autora essas três dimensões interagem de forma complexa, multifacetada, o que ocorre o tempo todo. Sendo assim, é preciso abandonar a ilusão da unicausalidade na explicação dos fenômenos visíveis da cultura organizacional.

A **FIG 2** ilustra as propostas de MOSCOVICI através de um diagrama, por ela elaborado, que mostra os níveis da cultura em interação:

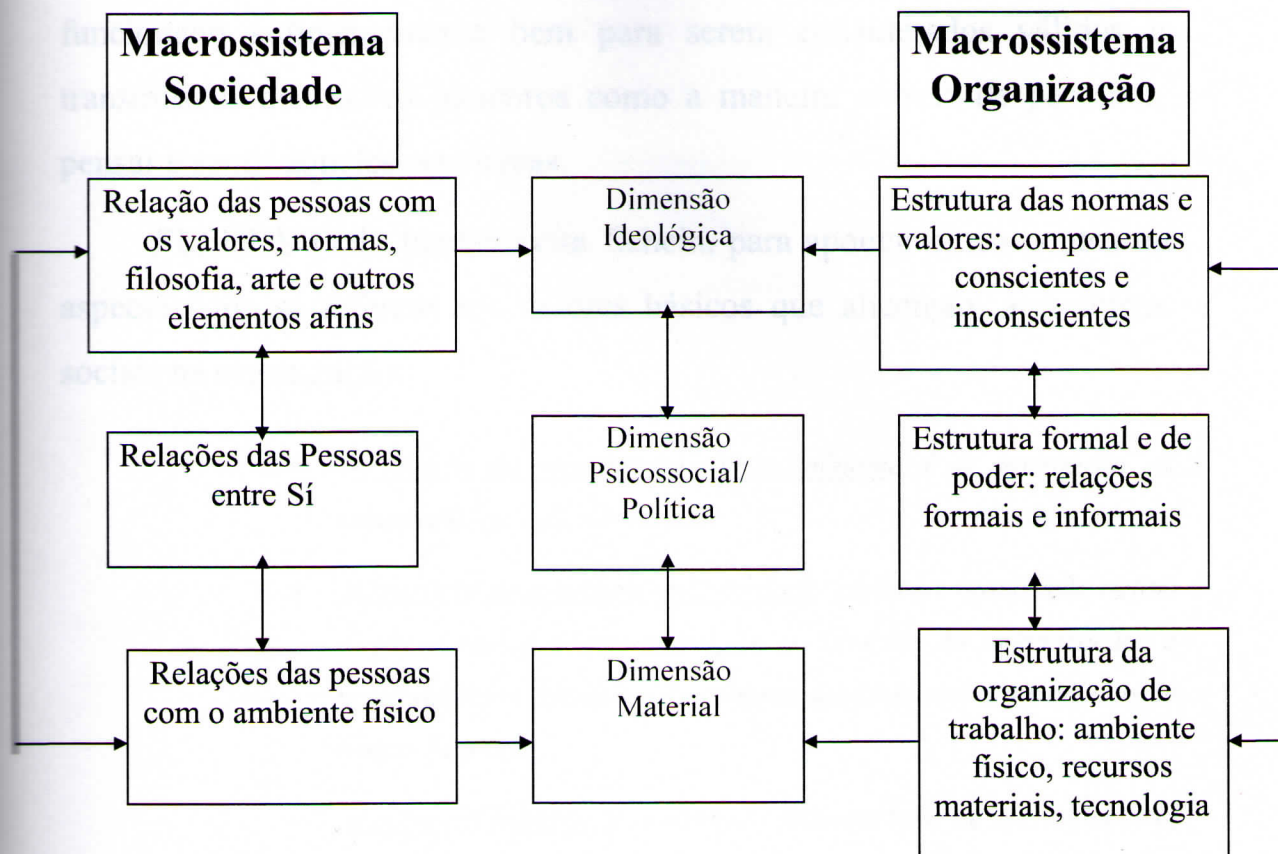


FIGURA 2: A interação dos 3 níveis de cultura na organização, segundo MOSCOVICI (1993, p.17).

Para MOSCOVICI (1993), cultura organizacional refere-se a um nível mais profundo de pressupostos básicos e crenças que são compartilhadas pelos membros da organização, os quais operam inconscientemente e definem de forma axiomática a auto-imagem da organização e a imagem de seu ambiente. A autora lembra ainda que este nível mais profundo deve ser distinguido do de “artefato” e “valores declarados” que seriam manifestações ou níveis superficiais de cultura. Lembra também que, além desses patamares superficiais, estariam alguns pressupostos básicos mencionados por Schein (que teriam sido

inventados, descobertos ou desenvolvidos pelo grupo para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna) e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

FLEURY (s.d.) também cita Schein, para apontar cinco pontos ou aspectos que se referem aos valores básicos que alicerçam as práticas sociais na organização:

- *“a relação da organização com o ambiente: é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?”*
- *a natureza da realidade e da verdade: como a organização define o que é real e o que não é, se a ‘verdade da organização’ é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço;*
- *a natureza humana: é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são os potenciais das pessoas passíveis de serem desenvolvidos, ou não?*
- *a natureza do trabalho: qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se auto desenvolverem ou serem fatalistas?*
- *as relações humanas: quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida competitiva, individualista, ou cooperativa?” (p.2).*

Essas perguntas remetem à necessidade de se relacionarem quais são os valores legítimos de uma organização. Uma vez que a idéia de valor parece ser a chave para o entendimento da Cultura Organizacional, parece ser necessário determinar em que medida os valores individuais

são influenciados pela organização. De posse das respostas para essas questões básicas, devemos ser capazes de mensurar a força e o conteúdo desta cultura a partir dos valores expressados por seus membros. Para mais além, tentar perceber, através da análise da relação entre valores individuais e institucionais e da vida psíquica da organização como um todo (sua psicodinâmica), como se estruturam os elementos facilitadores e dificultadores do fluxo de informações dentro dela.

4 A PSICODINÂMICA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Se entendermos, concordando com BERGER e LUCKMAN (1976), que a realidade de cada pessoa é construída socialmente, talvez valha a pena - e o presente estudo pretende conduzir-se nessa direção - focalizar o estudo da psicodinâmica organizacional, para entender como as atitudes do indivíduo em relação à informação podem ser motivadas, ou até determinadas, pelo ambiente em que se encontra.

Para falarmos das atitudes do indivíduo frente à informação, e da leitura que ele faz do universo informacional à sua volta, devemos compreender os processos psico-sociais pelos quais o homem estabelece a leitura de sua realidade circundante. BANDER e GRINDER (1977) oferecem uma interpretação que pode ser útil ao esclarecimento desse último aspecto. Segundo os autores, nós não operamos diretamente no mundo em que vivemos mas, em verdade, criamos modelos ou mapas de mundo (seguindo os ditames da nossa cultura) e os usamos para guiar nosso comportamento. Os autores chamam a isso "*ver imprecisamente através de um vidro com óculos das imposições sociais*" (p.30) e exemplificam sua posição demonstrando como divergem os níveis de profundidade das experiências perceptivas, dentro das diversas culturas humanas, e como essa divergência acontece, segundo certo número de distinções feitas em determinada área das nossas sensações.

Os autores afirmam que, em *maidu*, língua dos indígenas do norte da Califórnia, apenas três palavras são utilizadas para descrever o espectro de cores. Embora os seres humanos sejam capazes de fazer

7.500.000 distinções de cores diferentes no espectro de cores visíveis, os falantes de *maidu* habitualmente agrupam toda a sua experiência cromática em três categorias fornecidas por sua língua e, em por, pela sua cultura. A questão fundamental é que o representante desse grupo é caracteristicamente consciente de apenas três categorias de experiência de cor, ao passo que um falante do inglês (ou português) possui mais categorias e, portanto, mais distinções perceptivas habituais.

BANDLER e GRINDER (1977) desenvolveram, a partir do estudo de fenômenos como este, três mecanismos gerais que determinariam nossa leitura da realidade, cujas categorias, e algumas de suas ambigüidades, são expostas a seguir :

1. a *generalização*: processo pelo qual os elementos ou partes do modelo de uma pessoa afastam-se de sua experiência original e vêm a representar toda a categoria da qual a experiência é um exemplo; pode-se ilustrar esse mecanismo da seguinte forma: se um dia tocamos em um fogão quente e queimamos a mão, aprendemos a não fazê-lo mais. É útil sabermos, a partir da experiência, que ao tocar num fogão quente podemos nos queimar, mas – esse conhecimento tem um outro lado – generalizar a experiência para uma percepção de que os fogões são perigosos, a ponto de evitarmos até ficar em uma sala com um, não é;
2. a *eliminação*: processo pelo qual prestamos atenção seletivamente a certas dimensões de nossa experiência e excluimos outras, reduzindo a complexidade do mundo a proporções que podemos controlar; esse processo torna-se útil, quando por exemplo devemos conversar com uma pessoa em um

ambiente rico em ruído, e um complicador quando o ruído torna-se mais atraente que a conversa;

3. a *distorção*: processo que permite fazer substituições em nossa experiência de dados sensoriais. Exercícios de antecipação, como a preparação de um discurso por exemplo, permitem-nos um preparo para os eventos antes que eles ocorram, ou mesmo para uma hipótese que, talvez nunca possa concretizar-se. É desnecessário dizer dos malefícios que uma antecipação equivocada pode desencadear.

Nossa percepção das realidades cotidiana e organizacional dá-se de forma muito semelhante àquela como os maídu organizam sua visão das cores, através de um paradigma. Nossa capacidade de perceber ou não informações é determinada também por paradigmas. Nossa tendência em manter a conformidade com determinado paradigma é definida pelos mecanismos descritos anteriormente. E, uma vez que eles atuam em íntima conexão com o universo cultural, sugere-se de fato que o estudo do tecido cultural de uma organização e o estudo de sua psicodinâmica podem ser utilizados na busca de soluções para se vencerem certos entraves paradigmáticos à clareza de percepção das informações.

A inserção de uma reflexão sobre a psicodinâmica das organizações faz-se importante nesse momento visto que, conforme ANZIEU e MARTIN (1971) ressaltam, toda atividade social (lembremo-nos de que as relações organizacionais são, por excelência, um espaço no qual se efetiva a atividade social) implica um intercâmbio de informações, quer seja entre os membros de um mesmo grupo, quer seja entre os membros de grupos diferentes. Os autores alertam para o fato que a **individualidade** dos sujeitos se constrói no processo de interação que

se efetiva nos **grupos** através da comunicação. De fato a captação de informações úteis e eficazes, e o uso e a distribuição dessas mesmas informações convenientemente entre todos os potenciais usuários (especialmente aqueles que delas dependem para tomarem decisões válidas) pressupõe a existência de grupos organizados.

A forma como se efetuam esses intercâmbios condiciona as **relações** entre os homens, afirmam ANZIEU e MARTIN (1971). Segundo os autores, conhecemos a ambigüidade das palavras **entender** e **compreender** e o papel ambíguo da linguagem, simultaneamente veículo de comunicação e fonte de equívocos. Por outro lado, apontam algumas distinções e definições, aparentemente óbvias, porém de fundamental importância para a compreensão de seu raciocínio. Segundo eles “ *a informação é a uma só vez uma operação (a ação de informar) e um conteúdo (o que se informa) que tendem a uma redução de desordem*”⁹. Quanto à comunicação, os autores a definem como: “ *o conjunto dos processos físicos e psicológicos mediante os quais se efetua a operação de relacionar a uma (ou várias) pessoa(s) – o emissor – com uma (ou várias) pessoa(s) – o receptor – , com o objetivo de alcançar determinados objetivos*” (p. 111).

Para compreendermos o processo de comunicação das informações, podemos, segundo os autores, partir de duas perspectivas:

- Uma é o seu aspecto mais formal - redutível a um esquema cibernético disposto no modelo tradicional emissor – canal – receptor. Embora essa interpretação do processo de

⁹ Redução da desordem poderia ser compreendida nesses termos como redução da entropia: quantidade de “confusão” presente em um ambiente. Se considerarmos as dimensões simbólicas da informação, como veremos mais adiante, sendo marcadas por um esforço por conferir sentido a situações caóticas, poderemos compreender essa tendência como uma tentativa que muitas vezes, devido a dessemelhança das percepções individuais não alcança êxito.

comunicação (a aplicação de um modelo concebido para máquinas em um contexto humano) contemplasse a possibilidade da interferência de algum ruído se interpondo entre os processos de codificação e decodificação das informações, a ineficiência do modelo para, como afirmam os autores, explicar “*as interpretações equivocadas, as incompreensões paradoxais, os contra-sensos e os conflitos mais evidentes*” (1971, p.112) conduziu à busca por uma nova descrição do processo.

- A Segunda é uma reflexão que nos remete à psicodinâmica organizacional. Segundo ANZIEU e MARTIN (1971) os aspectos Psicossociológicos da comunicação da informação não unem simplesmente uma caixa preta emissora e uma caixa preta receptora, ou um emissor e um receptor, mas freqüentemente, trata-se de “*duas ou mais personalidades comprometidas em uma situação comum e que lutam com as significações*”(p.113). Nesta acepção uma nova perspectiva de análise para o processo de comunicação das informações é delineada.

Superpondo um novo esquema, que destaca as perdas nas comunicações, ao esquema cibernético convencional descrito anteriormente, os autores desenvolvem o seguinte modelo:

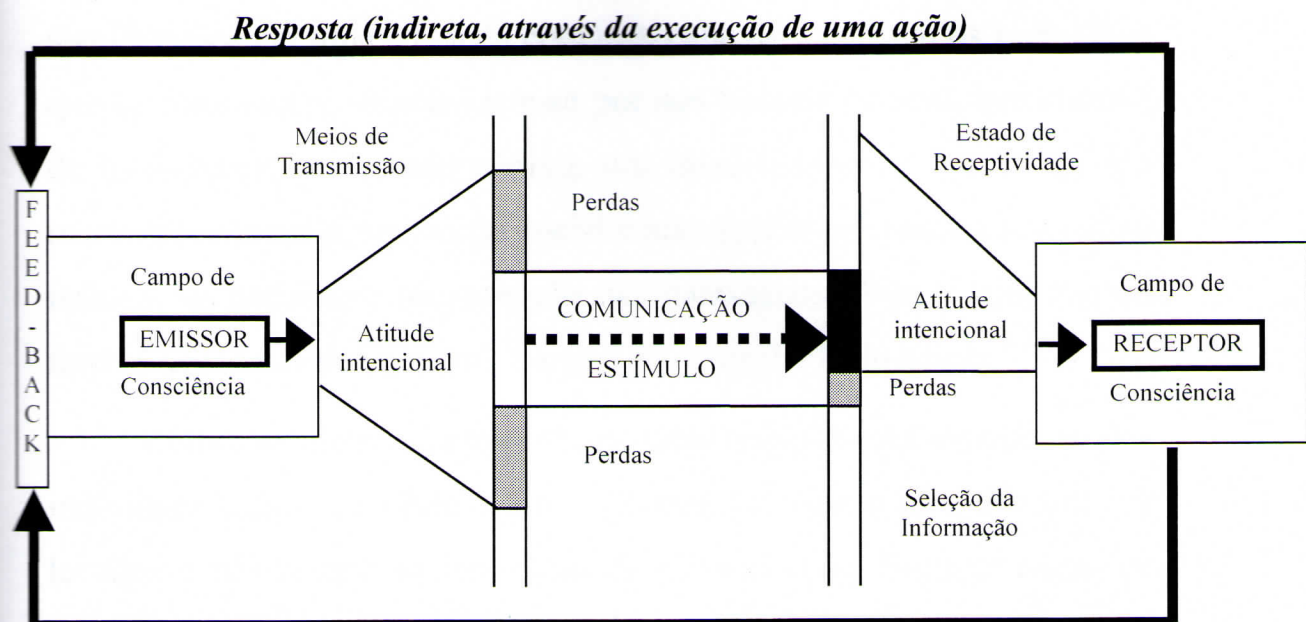


FIGURA 3: Modelo descritivo do processo de comunicação de informações proposto por ANZIEU e MARTIN (1971, p. 113).

Embora o modelo proposto pelos autores não tenha a pretensão de ser completo, uma vez que se refere a uma combinação muito extensa de fenômenos, possibilita fazer a seguinte leitura: uma vez que a comunicação ocorre, pode-se comprovar que – do emissor ao receptor – se produz uma considerável perda de significação, em relação à **atitude intencional** inicial. No plano dos meios de transmissão, o emissor só chega a “expressar” uma parte, unicamente, do que havia desejado fazer compreender (zona branca). Em nível de recepção, as preocupações do campo de consciência do receptor só o predispõe a receber uma parte do transmitido (zona hachurada). As zonas cinzas representam as perdas.

Lembrando a afirmação de ANZIEU e MARTIN (citada

anteriormente, quando os autores se referem à complexidade da relação emissor / receptor como duas personalidades envolvidas com uma luta de significações em uma situação comum), cabe destacar que os indivíduos que se comunicam caracterizam-se por sua história pessoal, seu sistema de motivações, seu estado afetivo, seu nível intelectual e cultural, seu marco de referência, seu *status* social e seus papéis psicossociais, os quais influem na emissão e na recepção das mensagens. A esse conjunto de fatores os autores denominam “campo de consciência do sujeito”.

Como se observa, [sempre que enfocamos o relacionamento dos indivíduos entre si, e destes com a informação, somos obrigatoriamente levados a nos referir ao fenômeno da comunicação.] Em que ponto os conceitos informação e comunicação tangenciam um ao outro constitui a indagação que surge a essa altura. [Segundo a análise de D. J. FOSKETT (1990) **informação** consiste na organização, em uma mente individual, de coleções de dados dentro de uma estrutura coerente dotada de significância em relação à prática humana.] Para compreendermos esta definição de informação devemos necessariamente, nos reportar aos conceitos de conhecimento e comunicação. O autor sugere que o conhecimento compreende um estoque de informações que têm sido reunidas, imprimindo uma estrutura única ao que foi assimilado no percurso de uma existência pela individualidade de uma mente humana. Assim, se a transformação da informação em conhecimento depende de um ato de integração intelectual, a transformação do conhecimento em informação depende da habilidade em se comunicar, da proficiência na linguagem e nas ferramentas da expressão e da compreensão por outras pessoas. Nesse sentido, podemos inferir que **comunicação** seria a faculdade de tornar comuns determinadas informações.

Uma interessante implicação das reflexões feitas por FOSKETT no parágrafo anterior é que, se antes de ser comunicada, uma informação foi elaborada à partir de dados reunidos e processados por um ato intelectual individual, torna-se inevitável que seu compartilhamento seja feito sem a incorporação de contaminações provenientes da individualidade daquele que a elaborou. Do mesmo modo, a mesma informação, quando apresentada a outros indivíduos, sofrerá todo um processo de elaborações e interpretações segundo o contexto das outras individualidades.

Retornando às idéias de ANZIEU e MARTIN (1971) podemos notar também que a comunicação possibilita ação sobre os demais dentro de uma **situação definida**. É um **meio** usado para modificá-la, sendo este o conhecimento fundamental para se compreender o mecanismo de toda situação concreta. Deve-se explicar, igualmente, que os **objetivos** da comunicação influem sobre o conteúdo e o estilo das comunicações. Nesse aspecto, a **natureza** da situação pode ser tal que suscite nos interlocutores uma necessidade mais ou menos intensa de comunicar-se e às vezes a negativa de um deles de estabelecer a comunicação.

Em vista do exposto, se percebemos que os homens não somente comunicam uma determinada quantidade de informações, mas também intercambiam significações, devemos necessariamente nos ater ao fato de que, os elementos da comunicação sejam essencialmente **símbolos** mais ou menos claros, porém, raramente unívocos. A carga simbólica de significações das palavras gradualmente utilizadas induzem **associações de sentido** que expandem os respectivos campos de compreensão dos interlocutores, e permitem que esses campos de compreensão sejam cada vez mais coincidentes. Disso resultam importantes conseqüências:

- a atenção dirigida à comunicação em sua forma literal anula

o conteúdo significativo da mensagem;

- a aptidão para comunicar-se com algum outro é maior quando as duas pessoas compartilham de um mesmo universo simbólico e possuem os mesmos marcos de referência (dentro de nosso foco de discussão podemos pensar a Cultura da Organização como um manancial com potencial para originar alguns desses referenciais);
- a compreensão do sentido de uma comunicação faz-se através de um filtro e de um halo;

Uma vez que ANZIEU e MARTIN (1971) introduzem as noções de **filtro** e **halo**, talvez seja interessante observar como os autores utilizam esses conceitos. O **filtro** seria constituído por um sistema de valores próprios de cada um. É nesse nível, mais inconsciente que consciente, que o interlocutor elege alguns elementos da comunicação e rechaça outros. Já o **halo** é identificado como sendo constituído pela ressonância simbólica despertada no espírito do interlocutor pela significação do que emite ou recebe: uma palavra, uma idéia, uma interpretação, uma comparação podem originar uma cadeia de associações pessoais que constitui obstáculo ou facilitação da comunicação. Ainda que ANZIEU e MARTIN (1971) tenham aperfeiçoado sobremaneira o modelo cibernético original do processo de comunicação das informações o novo modelo proposto (**FIG 3**) ainda está longe de ser capaz de absorver a complexidade das relações humanas nos processos de comunicação e informação. Poder-se-ia argumentar que, para dar conta do amplo universo de variáveis envolvidas neste processo, um modelo deveria necessariamente contemplar dimensões semióticas e topológicas da relação homem/informação/homem. No entanto, em nossa

opinião, a leitura que os autores fazem, embora deixe implícita essa incompletude, se configura como uma notável contribuição ao presente estudo.

Os seres humanos vivem em um mundo real. No entanto, não operam direta ou imediatamente nesse mundo, e sim através de um mapa ou série de mapas, utilizados para guiar seu comportamento. Esses mapas ou sistemas representativos diferem, necessariamente, do território que eles modelam, se considerarmos os três processos universais de modelagem dos sistemas representativos de mundo a que BANDLER e GRINDER (1977) se referem: como generalização, eliminação e distorção.

Os valores individuais refletem esses sistemas de representação de mundo e uma vez que os valores compartilhados – encarregados de definir o que é desejado e o que não é desejado – são os responsáveis pela definição da cultura de uma organização, pode-se perceber claramente a vinculação entre a leitura que os indivíduos fazem do mundo que os cerca, seus valores individuais e os valores coletivos expressos na cultura (valores que, ao se amalgamarem, não só formam a cultura como são simultaneamente por ela influenciados).

BANDLER e GRINDER (1977) nos lembram que a configuração tomada pela cultura de uma organização é, em grande parte, fruto das idéias e do posicionamento daqueles indivíduos ou grupos que a fundaram. A partir do ingresso de novos membros e das transformações impostas pelo tempo e pelo ambiente externo, novos valores podem ser confrontados à cultura da organização – melhor dizendo àquela que podemos identificar como preponderante. Valores esses que podem ser assimilados ou não. Uma vez que determinadas idéias, visões de mundo,

crenças ou valores dos indivíduos se mostrem por demais conflitantes com aqueles professados pela cultura soberana – e que esses mesmos indivíduos encontrem outros que professem idéias semelhantes, ou ainda, que os valores propostos sejam aceitos e incorporados ao sistema de valores da organização e encontrem resistência em setores mais conservadores – é quase certo darem origem ao que chamamos subculturas¹⁰, diferenciadas por distintas visões de mundo.

Segundo ANSOFF e MCDONNELL (1994), uma vez que ressaltamos o caráter multicultural das organizações, sua estrutura de poder não deverá ser considerada monolítica e concentrada em uma única pessoa ou em um único grupo, e sim como uma multiplicidade de centros de poder que conduziriam a uma multiplicidade de reações a uma determinada comunicação. Reações que variam desde o apoio firme até a uma rejeição completa. Os autores afirmam ainda que, na maioria das organizações, cada centro de poder está associado a uma dada subcultura, sendo que esses centros são tipicamente unidades organizacionais responsáveis por certo tipo de atividade. Essas unidades tendem a revelar uma disposição para defender suas convicções culturais enquanto centro, e a usar do poder para impô-las a outros centros. Essa ocorrência se deve ao fato de que, com o passar do tempo, indivíduos que compartilham tarefas e preocupações comuns desenvolvem comportamentos e pontos de vista comuns, estabelecem normas e valores que premiam certos tipos de comportamento, punem outros, e desenvolvem, ainda, um consenso sobre que informações são relevantes para a realização das tarefas comuns e quais informações não são. A constatação da existência desse

¹⁰ De fato, para SATHE (1985) subcultura é um fenômeno que se forma em uma comunidade quando um desvio (no universo das crenças e valores) do modelo cultural dominante é partilhado por um número representativo de membros.

consenso sobre quais são os comportamentos que produzem resultados desejáveis e de quais são os que não produzem, chamado pelos sociólogos de “modelo de realidade”, é fundamental para a nossa análise.

Os autores assinalam, também, que um forte ímpeto cultural tende a favorecer o exercício do poder. A cultura dominante tolera tal comportamento, quando esse apoia suas convicções, mas é menos tolerante quanto ao uso do poder na ausência de convicções culturais suficientemente fortes. Os indivíduos ou subgrupos que o professam são considerados possuidores de “sede de poder” e o processo é caracterizado como um exercício de poder “bruto”. Algumas subculturas que não possuem convicções fortes são facilmente influenciadas por outras, e não se afirmam. Outras ainda podem ter convicções fortes, mas não procuram influenciar as demais - são chamadas por ANSOFF e MCDONNELL (1994) de não-proselitizantes. Existem ainda as chamadas “culturas militantes”, que procuram impor suas “verdades” ao resto da organização.

Um fato comum, que segundo os autores une todos esses diferentes arranjos de subculturas, é a tendência que cada uma delas apresenta para interpretar as informações que recebem, de acordo com suas convicções e sua ideologia. De acordo com as características de cada uma é possível verificar-se:

- Uma tendência para concluir que determinada proposta ou informação seja desnecessária ou irrelevante. A força dessa conclusão é tanto maior quanto mais a informação contradiz as experiências passadas;
- Uma tendência dos indivíduos envolvidos de exagerar o impacto negativo da informação;
- Uma tendência de indivíduos e grupos, que não serão

envolvidos, de supor possam vir a ser afetados (ou até prejudicados);

- Uma tendência a subestimar os benefícios da aceitação, por um lado, e os custos da rejeição, por outro.

Resumindo, as subculturas comportam-se da seguinte maneira: adquirem coesão e atuam como centros de poder dentro da organização; esforçam-se para acumular poder e influência; defendem suas posições de poder. Já no que tange às informações, as subculturas reagirão negativamente a elas desde que as mesmas ameacem o poder do grupo, baseiem-se em dados considerados irrelevantes, ou se fundamentem em um modelo de realidade diferente daquele considerado válido pelo grupo. Nessa direção NELSON e LOUREIRO (1996) sugerem haver quatro pontos fundamentais que permitem caracterizar uma subcultura:

1. trabalho (que sugere o nível admitido de envolvimento com as tarefas, o esforço dedicado a elas, velocidade ou tempo despendido, capacidade de concluí-las, e a qualidade do trabalho);
2. relações (que envolvem afeto, empatia, aceitação, sociabilidade, lealdade e poder);
3. controle (envolvendo basicamente relações mais complexas de poder como domínio, *status*, posições políticas e liderança);
4. pensamento (que incorpora a dimensão cognitiva individual: abstração, planejamento, organização, comunicação e flexibilidade).

A forma como os indivíduos – dentro dessas quatro dimensões – se relacionam com os valores de seu subgrupo e entre si, com os valores dos membros de outros subgrupos, bem como com os valores da cultura dominante, delinearía, segundo os autores citados, as características específicas de cada subcultura.

5 OS MITOS NA ORGANIZAÇÃO: *SENSE-MAKING*, SÍMBOLO, REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E... DE VOLTA À CULTURA!

"Um dos significados de símbolo é o poder reunir, ligar de novo, algo que foi quebrado. Refere-se a um costume muito antigo em que se partia ao meio um objeto de estimação, oferecendo-se a metade àquele que fazia a visita e ficando com a outra o que recebia a visita. Reunir, voltar a juntar estas duas partes, compondo de novo o todo, era a promessa que ambos se faziam. A parte presente representava a parte ausente e esta, aquele que está com ela; lembrava aquilo que não mais podia ser esquecido" (MACEDO apud TOMAZELLI, 1998, p. 36).

Dando prosseguimento à nossa reflexão, parece-nos útil nos determos um pouco mais na análise do fenômeno da construção de significados ou, utilizando uma terminologia mais abrangente, da produção de sentido. Optamos por fazê-lo através do conceito de *sense-making*. Essa escolha é justificada pelo amplo escopo de possibilidades apresentadas à compreensão do fenômeno da significação descortinado pela abordagem do *sense-making*. A partir do estudo desse ponto de vista metodológico, concluiu-se que o *sense-making* é um conceito central que se faz presente em todas as situações que envolvem a comunicação de informações. Uma vez que o comportamento interno (cognitivo) e o comportamento externo (processual) no tempo e no espaço determinam o *sense-making* como um comportamento comunicacional e, por se tratar de um enfoque que nos permite transitar entre os campos da ciência da informação, da comunicação e de vários outros campos de saber, uma análise detalhada do conceito de *sense-making* pode, conforme veremos a

seguir, oferecer subsídios para compreendermos as perspectivas pessoais dos sujeitos e seu comportamento frente à informação.

Segundo DERVIN,

“sense-making é uma forma de se pensar e implementar a pesquisa e prática em comunicação e a estruturação de sistemas e atividades baseados na comunicação. Consiste em uma série de pressupostos filosóficos, proposições substantivas, quadros de referência metodológica, e métodos. Tem sido aplicado em uma infinidade de contextos (ex.: bibliotecas, sistemas de informação, sistemas de mídia, web sites, campanhas de informação ao público, salas de aula, serviços de aconselhamento, e assim por diante), em uma infinidade de níveis (ex.: intrapessoal, interpessoal, pequeno grupo, organizacional, nacional, global), dentro de uma infinidade de perspectivas (ex.: construtivista, crítica, cultural, feminista, pós-moderna, comunitária)” (1997, p.1).

O conceito de *sense-making*, na opinião de WEICK (1995), aponta para uma ação que, literalmente, busca a produção do sentido ou ainda, a “estruturação do desconhecido”. Nas palavras do autor, “*como eles constróem o que constróem, porque e com que efeitos são as questões centrais para aqueles interessados em sensemaking*” (p.4). WEICK (1995) procura mostrar-nos que *sense-making* envolve a localização de estímulos em algum tipo de quadro de referência, onde a expressão “quadro de referência” (segundo CANTRIL, 1941, p.20) tem tradicionalmente significado um ponto de vista generalizado que dirige as interpretações. Por outro lado, WEICK(1995) coloca o *sense-making* numa relação direta com o esforço humano por contextualizar e estruturar aquilo que foge às conceptualizações e referências pessoais do indivíduo. O autor recorre a LOUIS (1980), para descrever o *sense-making* como um processo de pensamento que usa descrições retrospectivas para explicar surpresas; onde, *sense-making* pode ser visto como um ciclo recorrente,

que consiste de uma seqüência de eventos que ocorrem no tempo. O ciclo inicia-se quando indivíduos formam antecipações e suposições inconscientes e conscientes, que servem como predições sobre eventos futuros. Quando são vivenciadas situações que não se enquadram nesses modelos preditivos, esses eventos discrepantes ou surpresas incitam a necessidade de explicação ou pós-dição, bem como de um processo por meio do qual interpretações de discrepâncias possam ser desenvolvidas. E, finalmente, uma interpretação ou sentido é atribuída às surpresas.

Segundo WEICK(1995), algumas das atividades de *sense-making*, mencionadas em publicações anteriores, focalizam a localização de estímulos em quadros de referência, porém mais recentemente outros investigadores incluem outras atividades além dessa. Para eles, *sense-making* compreenderia uma interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação, o que implicaria a inclusão do rastreamento do ambiente, a interpretação e as respostas associadas no processo. Ressaltam, ainda, que os mecanismos de *sense-making* utilizados pelos membros da organização para atribuir significado a outros eventos (mecanismos que incluem os padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir) são tipicamente usados em um dado contexto cultural. Esses mecanismos são usados como um processo interpretativo. Processo este necessário para que os membros da organização entendam e compartilhem o que entenderam sobre certas características da organização, tais como: o que ela é, o que ela faz bem ou mal, que problemas enfrenta e como deve resolvê-los. Trata-se de um processo em que indivíduos desenvolvem mapas cognitivos de seu ambiente, onde, tendo feito do *sense-making* uma atividade individual, usam o termo entendimento (*understanding*) para referir-se à atividade de compreensão

mútua (uma distinção que é claramente mais fácil propor do que implementar).

Ao referir-se às investigações em torno dos processos de *sense-making*, WEICK (1995, p.6) oferece um destaque especial a RING e RANDES, quando afirmam:

“ Nós decidimos que sempre que o material ou respostas escritas de indivíduos refletissem uma intenção da parte deles de simplesmente exaltar sua própria perspectiva sobre um assunto, então tais ações eram indicativas de um processo de sensemaking... Por outro lado, quando essas atividades se estendem a atividades que refletissem reciprocidade, nós as classificamos como entendimento. Esta é, obviamente, a área cinza. A mesma atividade pode refletir, ao mesmo tempo, processos de sensemaking e entendimento ” (1989, p.344).

Dessa forma, podemos concordar com WEICK (1995) quando afirma que o *sense-making* está fundamentado em atividades tanto individuais quanto sociais e que, se as duas podem mesmo ser separadas, será uma questão recorrente, uma vez que a possibilidade de uma separação entre as atividades individuais e coletivas tem sido uma tensão permanente da condição humana: *“ O sentido pode estar no olho que contempla, mas os contempladores votam e a maioria governa ”*(p.6).

Analisando as relações entre os eventos e o sentido que individual ou coletivamente lhes atribuímos, somos chamados por DERVIN (1995) a refletir sobre a natureza das relações dos indivíduos com aquilo que é denominado informação. Segundo a autora, a informação tem a faculdade de nos instruir sobre a natureza do mundo em que vivemos: sua história, seu futuro, seu funcionamento, nosso lugar nele, nossas possíveis ações e as conseqüências potenciais dessas ações. A autora afirma que a observação de um evento e a informação que dele resulta é redefinida no

tempo e no espaço pela perspectiva do observador, uma relatividade onde a compreensão do mundo e a experiência tornam-se relevantes em contextos culturais específicos. Por outro lado, deve-se ainda, segundo DERVIN, considerar que a informação pode também ser tomada

“como construída por cada observador específico, que é visto como desenvolvendo compreensões sobre o mundo em interação com seu próprio mundo simbólico, social, natural e físico. No lugar de uma relatividade baseada em coletividades, chegamos a uma relatividade pessoal. Há uma variedade perturbadora de narrativas que podem ser consideradas como incluídas nessa categoria, com as versões particulares rotuladas às vezes de cognitiva, às vezes construtiva, às vezes simbólica, e assim por diante” (1995, p.3).

Uma reação a essa visão tem sido uma tentativa vigorosa de identificar padrões nos processos cognitivos humanos que nos ajudem a compreender diferenças na busca humana por informações. É importante notar no entanto que sob essa ótica a ênfase ainda está sobre o procurar e o encontrar. A informação está lá fora. O problema é que os seres humanos estão entre nós, e a informação e conceptualizações simples de erro ou acerto ou conceptualizações, culturais não são suficientes para explicar essa intervenção humana. A autora ressalta que, entre os esforços de ordenação do universo circundante e a complexidade aparentemente caótica de corpo, mente, espírito e cultura humanos, inseparavelmente determinando sua relação com os objetos, paira a noção de que a informação é estruturada por um constante fazer e desfazer humano ou seja:

“devemos procurar não diferenças em como os humanos, individual e coletivamente vêem seu mundo, mas diferenças em como eles fazem seu mundo. Nessa visão, há mais que uma exigência para a compreensão de como os outros

vêm o mundo, há uma necessidade ontológica. Se conceitualizarmos os humanos como se esforçando numa realidade incompleta, então o esforço de outros pode muito bem ser informativo para nós mesmos.

Com essa idéia simples - que, seja o que for que os humanos fazem em termos de informação em seus mundos, eles estão sempre envolvidos em atos de estruturação - podemos juntar os fios oferecidos pela discussão acima com uma visão dos humanos como sendo eles mesmos ordenados e caóticos, movendo-se através de uma realidade que é ordenada e caótica. Nessa visão, os significados tradicionais para o termo "informação" não fazem mais muito sentido. Talvez, eventualmente, as espécies irão 'livrar-se' do termo como tendo um excesso de bagagem velha. Enquanto isso, podemos sugerir que os humanos constróem sentido individualmente e coletivamente enquanto se movem: da ordem à desordem, da desordem à ordem" (1995 p.5).

Dessa forma, a proposta do *sense-making*, segundo DERVIN (1995), aponta na direção de duas ações para nossa espécie: uma é construir sentido sem instruções completas em uma realidade que está, ela mesma, em fluxo, requisitando uma constante construção de sentido; a segunda é esforçar-se para compreender o sentido construído por outros, firmando-se na ajuda que esse sentido fornece para a compreensão da problemática contínua da espécie. O *sense-making* enfatiza a importância particular do último pressuposto, pois ele não está enraizado (como a maioria dos apelos para compreender a diferença está) somente na epistemologia relativista. Antes, ele está enraizado no pressuposto de que os seres humanos devem superar as dificuldades juntos, e que as ferramentas que eles têm disponíveis e que pressupõem uma realidade ordenada, são úteis somente em parte, face à exigência de produção de sentido. Para DERVIN (1995), os pressupostos teóricos do *sense-making* são implementados em método, por meio de uma metáfora nuclear que visualiza o ser humano movendo-se através do tempo-espço, superando

lacunas e continuando em frente. Nessa perspectiva, solicita uma teorização baseada em conceitos relacionados a tempo, espaço, movimento e lacunas. Repousando sobre uma teoria do sujeito que é consoante com seus pressupostos ontológicos e epistemológicos - onde o ser humano é conceitualizado como centrado e descentrado; ordenado e desordenado; cognitivo, físico, espiritual e emocional, diferenciado potencialmente ao longo do tempo e do espaço - o *sense-making* supõe a rigidez no uso da informação (implicitamente hipotetizada por teorias demográficas, de personalidade e muitas teorias construtivistas), respeito somente a um subconjunto de possibilidades humanas.

À medida que os seres humanos movem-se através do tempo-espaço, tanto a rigidez quanto a flexibilidade são possíveis. Dessa forma, o *sense-making* supõe que uma das razões, pela quais nossas teorias sobre o uso de informação e suas aplicações em potencial na estruturação de sistemas têm sido tão fracas, deve-se ao fato de que elas têm buscado primordialmente prever padrões na rigidez, e não padrões na flexibilidade. Essa constatação se reveste de uma ironia especial já que a força subjacente à maioria das conceitualizações tradicionais do uso da informação é a de que o usuário é aberto de algum modo fundamental a algo além do *self*. DERVIN continua afirmando que:

“A metáfora do Sense-Making deve ser compreendida como um quadro de referência altamente abstrato. Assim também, enquanto Sense-Making foca o indivíduo humano, ele não repousa sobre uma teoria individualista da ação humana. Antes, ele supõe que a estrutura, cultura, comunidade, organização são criados, mantidos, reificados, desafiados, modificados, resistidos e destruídos na comunicação e só podem ser compreendidos focando o indivíduo-no-contexto, incluindo o contexto social. Note-se, no entanto, que isso não é o mesmo que dizer que a única maneira de ver um indivíduo é através da lente do

contexto social, pois esse tipo de teorização implica que o indivíduo seja inteiramente restrito ou definido por aquele contexto social e, assim, não admite qualquer espaço para a resistência, mudança, invenção ou mistura” (1995, p.7).

DERVIN (1983), ao descrever os pressupostos em que se fundamenta o *sense-making*, já afirmava que a realidade não é completa nem constante, mas repleta de descontinuidades ou lacunas fundamentais e difundidas. O *sense-making* supõe que a situação de descontinuidade ou lacuna seja generalizável – porque todas as coisas na realidade estão desconectadas; além disso, porque as coisas estão mudando constantemente – e, que *“a informação não é uma coisa que existe independente de e externamente aos seres humanos mas, antes, é um produto da observação humana”* (p.2). Suas conclusões aproximam-se das que foram apresentadas no capítulo anterior deste trabalho, quando nos referimos ao conceito de atitude intencional. Segundo a autora, a idéia de *sense-making* é aplicável igualmente tanto às observações “diretas” da realidade quanto às observações feitas por outros (i.e. as coisas geralmente chamadas de “informação”). Em ambos os contextos, as observações nunca são diretas porque a observação *“é mediada por mentes humanas e essas mentes guiam a seleção do que observar, como observar e as interpretações dos produtos do observar”*(p.2) (grifo nosso).

Uma vez alcançada a compreensão de que a informação é filtrada pela mente humana, torna-se necessário explicitar os mecanismos pelos quais a filtragem acontece. Buscando agregar alguns dados à nossa discussão, podemos mais uma vez recorrer às reflexões de DERVIN (1983) sobre o *sense-making*, que, ao pressupor que toda produção de informação seja guiada internamente, e aceitar que todo observar humano

seja restrito, explicita o axioma básico de que toda a informação é subjetiva. O termo “restrito” é usado, pela autora, de modo proposital. “Parcial”, diz ela, não é usado porque pressupõe um padrão externo de acordo com o qual as observações podem ser julgadas. “Limitado” tampouco é usado, porque pressupõe que a observação seja estática, incapaz de ser responsiva às condições que se modificam e de libertar-se de velhos padrões de estruturas. Obviamente, se a observação fosse fixa de tal maneira, não haveria qualquer invenção. Aqueles que tentam diferenciar os seres humanos de outras espécies, freqüentemente incluem entre as características humanas mais eloqüentes a capacidade humana de inventar, criar e responder de modo flexível às condições que se modificam. Sob esse ponto de vista, as restrições à observação humana são reunidas, pela autora, em quatro tipos:

“1) As limitações da fisiologia humana. Como espécie, parece que nesse ponto de nossa história coletiva, somos pelo menos incapazes de fazer algumas observações das quais outras espécies são capazes.

2) A limitação do tempo-espaço presente. Já que se pressupõe que todos estamos atados no tempo-espaço, o que podemos observar em dado momento é restrito pelo que somos.

3) A limitação do tempo-espaço passado. Viemos de histórias diferentes e nossas observações, hoje, repousam, pelo menos parcialmente, em nossos passados. Em um sentido, nossas diferenças históricas explicam a grande variedade de nossa espécie e nos capacitam, por meio da comunicação, a alcançar imagens mais plenas do “círculo da realidade” enriquecido por um espectro mais amplo de observações. Em um segundo sentido, nosso tempo-espaço passado pode tornar-se rígido (tornar-se tempo-espaço congelado) quando, como sugere muito da literatura sobre psicoterapia, nossas experiências passadas nos levam a tratar o tempo-espaço presente como idêntico ao passado.

4) *As limitações do tempo-espaço futuro. Estamos indo a lugares diferentes e nossas observações, hoje, repousam, pelo menos em parte, em onde focalizamos o futuro. Além disso, o princípio de descontinuidade geral sugere que nossas observações, hoje, aplicam-se apenas a hoje e não ao amanhã*” (1983, p.3).

Com base nas restrições descritas acima, a autora conclui que a busca e o uso da informação não são uma atividade de “transmissão” como se tem tradicionalmente suposto. Antes, a busca e o uso da informação são postulados como atividades de “construção” – como uma criação pessoal de sentido. Presume-se que toda informação seja simplesmente o sentido construído por indivíduos em momentos específicos de tempo-espaço. Logo, “informação” torna-se consensual e é chamada de “fato” para uma dada referência de tempo pelo menos. Outras geram controvérsias e são chamados “opinião” ou “erro”, dependendo do contexto sócio-político e/ou da disposição do observador. O *sense-making* supõe que essa construção seja aquilo que está envolvido nas interações de compartilhamento de informação, não importando qual o contexto. O compartilhar de informações é visto como as modificações sucessivas de imagens internas de realidade – uma série de construções e reconstruções.

A busca por entendimento das modificações sucessivas que as imagens internas de realidade podem sofrer na tentativa de se criar um sentido pessoal para cada indivíduo, nos leva de volta ao conceito de cultura e, mais especificamente, às noções de mito e símbolo. As formas como esses elementos estão presentes na cultura organizacional, e como eles podem ser ativados e manipulados pelos integrantes das organizações, tornaram-se foco das atenções de MOSCOVICI (1993), quando afirma que os mitos e metáforas são responsáveis por construir e consolidar uma parcela considerável da cultura da organização, e que a

“compreensão da linguagem simbólica abre novas perspectivas de participar, de forma verdadeira e integral, do universo mítico, e superar a divisão cartesiana entre o objetivo e o subjetivo” (p.68)¹¹.

A noção que uma série de mitos, rituais¹² e símbolos permeiam as organizações não é idéia recente e se sustenta em afirmações como as de KRECH (1975), segundo as quais, o sistema de crenças de uma sociedade *“inclui todas as cognições – idéias, conhecimento, tradições, superstições, mitos e lendas – aceitos pela maioria dos membros da sociedade e pelos ocupantes típicos das várias posições da sociedade”* (p.403)¹³. O mito, conforme nos afirma KRECH (1975), citando um trabalho escrito por MALINOWSKI em 1926, como fator fundamental e como parte tão real quanto qualquer outra do nosso sistema de crenças, ou seja, *“não é apenas uma estória narrada, mas uma realidade vivida. Não tem a natureza de ficção, tal como a lemos hoje num romance, mas é uma realidade viva, que se acredita ter ocorrido em tempos antigos, e a partir*

¹¹ O esforço para se transpor a fenda entre objetividade e subjetividade que, como vimos anteriormente, é uma preocupação do *sense-making*, encontra eco em trabalhos como os de MORGAN (1986) ao tratar de estratégias de ação masculinas e femininas nas organizações e de OLSON (1987), que elaborou a hipótese de correspondência entre os papéis organizacionais e os mitos característicos da organização.

¹² A vida organizacional é bastante rica em rituais. Segundo a definição de SAMUELS, SHORTER e PLAUT (1988) rituais seriam serviços e cerimônias encenados com um propósito ou intenção específicos e baseados em temas mitológicos. Expressando suas mensagens simbolicamente, envolvem seus participantes totalmente, conduzem a um senso de significado superior para o indivíduo e, ao mesmo tempo, contam com representações adequadas ao espírito dos tempos ou ao fim de compensar o estado que mudou na consciência. Funcionando como um continente psíquico para a transformação, é comum encontrá-los relacionados às diferentes mudanças de *status* dos indivíduos dentro da organização. De forma bastante semelhante aos nossos ancestrais primitivos, o homem moderno exprime suas condições psicológicas mais importantes e fundamentais nos rituais que pratica. É interessante notar que, mesmo nas organizações mais modernas, se não forem providenciados rituais apropriados para marcar, por exemplo, o ingresso de novos membros ou as promoções individuais, as pessoas espontânea e inconscientemente inventarão rituais para salvaguardar a estabilidade da personalidade, individual e do grupo, quando a transição de uma condição para outra é efetuada. Contudo, devemos lembrar, o próprio ritual não efetua a transformação; apenas a contém.

¹³ KRECH (1975), ao se referir ao sistema de crenças, inclui nele a noção de valor; segundo o autor trata-se de uma classe especialmente importante de crenças, aceitas pelos membros de uma sociedade ou por ocupantes típicos de todas as diferentes posições da sociedade, e se refere ao que é desejável, “bom” ou aquilo que deve ser aceito.

de então ter influído no mundo e nos destinos humanos” (p.403).

Tanto MORGAN (1986), quanto OLSON (1987) e MOSCOVICI (1993) utilizam em suas reflexões o conceito de símbolo no sentido adotado pela psicologia analítica (criada pelo psiquiatra suíço C. G. Jung). Segundo essa visão¹⁴, símbolos são as melhores expressões, descrições ou formulações possíveis para um fato relativamente desconhecido, que se sabe poder existir. Seriam ainda, segundo SAMUELS, SHORTER e PLAUT (1988), expressões pictóricas cativantes, retratos indistintos e metafísicos da realidade psíquica que em suas representações podem ser reconhecidos como aspectos daquelas imagens que **controlam, ordenam** e dão **significado** à vida humana. MORGAN (1986), OLSON (1987) e MOSCOVICI (1993) parecem concordar com o fato, atestado por KRECH (1975), de que existem alguns padrões básicos de experiência, de certa forma óbvios, presentes em toda a humanidade, que se expressam de maneira cultural em seus símbolos, mitos e ritos em todas as organizações humanas: períodos e rituais de iniciação, estratégias de evitação e de aproximação, anseio por um “lugar” entre os iguais, idéia de adversário, definição de papéis masculinos e femininos, idéia de jornadas (etapas obrigatórias de superação de dificuldades e que devem ser transpostas para que se atinja determinado patamar na vida), “eleição” de heróis e modelos de conduta e, o mais importante, busca por **sentido** e **significação** tal como aqui a estamos discutindo.

Como esses padrões formam a base das facetas mais elementares da natureza humana, seu significado muitas vezes desafia os recursos da linguagem. Uma vez que a linguagem é um produto do intelecto e da

¹⁴ De acordo com SAMUELS, SHORTER e PLAUT (1988) e SHARP (1993).

racionalidade, e esses padrões, por sua antigüidade e complexidade, aparentemente os transcendem, em geral, é por meio dos símbolos que eles encontram sua expressão mais direta. Essa situação se explica pelo fato de que, como vimos anteriormente, o símbolo – definido por KRECH (1975) como sendo uma realidade vivida e um mapa pragmático oriundo da mentalidade primitiva – não faz apelo apenas ao intelecto como o concebemos no senso comum, mas também atinge uma dimensão mais profunda à qual a psicologia se refere como “o inconsciente”.

Há, evidentemente, símbolos em diversos níveis. Cada indivíduo tem seus próprios símbolos pessoais – imagens usadas para significar a sua própria experiência singular e íntima. Há, também, os símbolos culturais e nacionais evocados como uma representação dos valores e ideais de um determinado grupo humano ou nação. E, finalmente, há símbolos que adquirem um caráter universal, por refletirem uma qualidade essencial ao anseio humano, bem como aos padrões básicos da experiência humana. Esses padrões são freqüentemente simbolizados por figuras antropomórficas que encarnam princípios de pertinência universal aplicáveis, aparentemente, a todas as culturas e todas as épocas, ainda que possam parecer embalados com características superficiais típicas do grupamento em que se manifestam. Essa “encarnação” do símbolo – por assim dizer – , ao adquirir esse *status* , é freqüentemente um sentido , um *teleíos*¹⁵, que se direciona para fora da aparente confusão do universo que nos rodeia, e que se convencionou denominar “herói” (SHARP, 1993).

Símbolos podem operar isoladamente ou em conjunto. Quando organizados de forma coerente numa narrativa, podemos considerá-los

¹⁵ Palavra grega para finalidade, significa literalmente ‘no fim’, ‘final (no sentido de causa)’ e expressa um sentido de relação de um argumento à uma causa final.

como constituindo “mitos” (KRECH, 1975; SAMUELS, SHORTER e PLAUT, 1988 E SHARP, 1993). Mito, como já se viu anteriormente, não deve ser usado no sentido de “ficção escapista”, mas implicando, ao contrário, um sentido mais complexo e profundo, numa tentativa de se explicarem coisas e justificar a realidade, para elucidar “a ordem das coisas” e, em última instância, dar-se sentido ao mundo. Como os símbolos que o compõem, um mito, dependendo dos aspectos que enfatize, pode ser pessoal, grupal, ou se situar em qualquer ponto entre uma coisa e outra, o que poderíamos chamar de “mito tribal”, evocando as proposições de MOSCOVICI (1993) e KRECH (1975). Todo homem tem sua própria explicação, implícita ou explícita, da realidade. As experiências humanas, quando evocadas à memória, assumem proporções míticas. O sentimento da nostalgia é sustentado por um estofamento mítico, uma vez que a distância, tanto no tempo quanto no espaço é, como nos mostra MALINOWSKI citado por KRECH (1975), um fator decisivo no surgimento de um mito. Com freqüência, as situações, personagens e eventos recuados no tempo, são reduzidos a uma total simplicidade, num processo em que as complexidades desaparecem até que se evoquem apenas fatos marcantes que despertam forte reação emocional. Embora, muitas vezes, o “mito tribal” inclua componentes determinados por uma origem no espaço, que, ao incorporar os anseios humanos pela busca de um sentido teleológico para a ação humana, remeta a sentimentos de proporções e constantes universais, ele terá como característica mais marcante, em sua busca pela construção de uma identidade, a ênfase, não no que os homens tem em comum, mas no que os separa.

Em seu esforço por integrar os acontecimentos em torno de uma narrativa produtora de sentido, o impulso produtor de mitos nos

grupamentos humanos acaba por mudar o foco da produção mítica da busca por um sentido pessoal para um auto-reconhecimento mútuo em uma busca semelhante, podendo atingir, por vezes, a autoglorificação e o ufanismo. Esse fato ocorre, quando o impulso aparentemente saudável é desencadeado por sentimentos como medo e insegurança gerados por situações sociais marcadas eminentemente por relações de poder. Esse componente pode ser considerado como o sustentáculo de atitudes relacionadas ao preconceito e à cegueira seletiva, que acompanham muitas das relações organizacionais. Muitas vezes, ocorre a criação inconsciente ou semi-consciente de um bode expiatório, geralmente considerado como adversário pelo grupo, o que amplia essa imagem negativa para incorporar tudo o que se quer repudiar e projetar¹⁶ para fora de si mesmo. Por refletirem uma incerteza profundamente arraigada na realidade interna, os “mitos tribais”, nos dizeres de BAIGENT, LEIGH e LINCOLN, “*definem uma identidade externa por meio do contraste e da negação. Assim, o branco passa a ser identificado como tudo que não é preto, e vice-versa*” (1994, p.174).

A oscilação das narrativas míticas nas organizações, entre seus aspectos mais universais e mais tribais, parece apontar, ora para ênfase na busca pela geração de uma confiança na memória de um personagem ou de um evento que propicie, via relação de identidade cultural, um sentido ou uma aparência de sentido, ora para o obscurecimento da compreensão

¹⁶ Projeção, segundo SAMUELS, SHORTER e PLAUT (1988), é um fenômeno caracterizado pela transposição involuntária de características ou idéias pessoais de um indivíduo para outro. Esse material de difícil aceitação ou reconhecimento (muitas vezes por se tratar de conteúdos inconscientes, emoções difíceis, partes inaceitáveis da personalidade ou que os indivíduos não toleram em si mesmos) é “projetado”, num efeito muito parecido com o observado em um projetor cinematográfico, sobre outras pessoas, ou objetos externos ao sujeito, podendo assim ser “contactado” sem que o indivíduo tenha que passar pelo sofrimento de lidar com ele como uma realidade pessoal. O conteúdo problemático é por esse meio controlado causando no indivíduo um sentimento de libertação (provisória) e bem estar.

de uma mensagem ou situação, justamente porque a informação recebida parece não se adaptar ao mosaico ordenador a que um grupo se encontra filiado. Parece-nos lícito pensar que os conceitos de mito e símbolo, como apresentados anteriormente, possam (se aplicados à leitura da psicodinâmica expressa através das proposições dos membros das subculturas e dos valores “tribais” de uma organização) contribuir para a construção de um estudo interpretativo das organizações, acrescentando novas compreensões sobre como os indivíduos se comportam em seu esforço por significar o mundo a seu redor.

Consideramos, ainda, que as quatro assertivas de WEICK(1995), como um *background* para os estudos sobre a perspectiva do *sense making*, possam ser extremamente válidas neste estudo:

1. *“As atividades e estruturas das organizações são determinadas, em parte, por ações micro-momentárias de seus membros.*
2. *A ação é baseada em uma seqüência em que ‘indivíduos atendem a sinais do ambiente, interpretam o significados de tais sinais, e então externalizam essa interpretação por meio de atividades concretas’.*
3. *sentido é criado quando pistas são conectadas a ‘estruturas cognitivas bem-apreendidas e/ou em desenvolvimento’.*
4. *As pessoas podem verbalizar suas interpretações e os processos que usam para gerá-las” (p.8).*

Quando o autor se refere ao sentido sendo produzido à partir de pistas conectadas a estruturas cognitivas bem aprendidas e/ou em desenvolvimento somos tentados a imaginar essas estruturas como algo de certa forma definido sólida e antecipadamente ou, ainda que não completamente determinada, em alguma estrutura geral que possa ser adaptada sem um grande esforço às variações do ambiente. Embora tal

raciocínio não seja incorreto ele pode nos conduzir a generalizações como, por exemplo, a idéia de que tais ajustes de estrutura sejam facilmente realizáveis e sejam feitos num nível facilmente acessível à nossa percepção consciente. Não devemos desconsiderar o fato de que muitos sentidos ou explicações são criados em processo, durante situações de crise e buscando integrar contradições, utilizando o material disponível; e que, muitas vezes, isso se processa numa camada inconsciente.

Em decorrência do fato de parte desse material ser “processado” a partir do inconsciente, muitas vezes o acesso aos conteúdos e a conseqüente verbalização das interpretações e dos processos usados para gerá-las podem não ser tão fáceis quanto poderiam transparecer a uma leitura superficial de WEICK (1995) – como poderemos perceber mais adiante quando nos detivermos nas proposições de LANE (1993). Buscando um instrumento conceitual para enriquecer a discussão em torno do papel das subculturas, na construção da teia que matiza a comunicação das informações, julgamos pertinente e necessário introduzir uma breve discussão sobre o conceito de “Representação Social”. Esse conceito será útil, também, para reforçar a compreensão mais aprofundada daquilo que LANE (1993) vai chamar de falácia fundamental da psicologia social contemporânea, ou seja a "dicotomia indivíduo / sociedade".

O uso que faremos do termo “representação social” remonta à década de 60, quando Serge Moscovici reativa o conceito a partir de Durkheim, conforme nos relata LANE (1993), para demonstrar a indissociação entre indivíduo, grupo e sociedade. “Representação social” seria, nas palavras de LANE, *"a verbalização das concepções que um*

indivíduo tem do mundo que o cerca" (1993, p.62). Nas representações sociais, é possível, segundo a autora, identificarem-se os valores, a ideologia e as contradições do indivíduo e de seu grupo. Esses aspectos, fundamentais para a compreensão do comportamento social, poderiam ser percebidos sem a necessidade de se inferirem predisposições que pouco garantiriam de uma relação causal com os comportamentos. Essa abordagem, segundo a autora, tem a vantagem de encontrar, simultaneamente, comportamentos observáveis e registráveis, e produtos individuais e sociais, estabelecendo para nós a possibilidade de se trabalhar com um elo entre os aspectos psicológicos e sociológicos.

Segundo LANE (1993), os trabalhos que conduziram à construção atual do conceito de representação social partiram de uma postura essencialmente cognitivista, na qual os estudos e pesquisas demonstraram tratar-se de um conceito globalizante, através do qual o indivíduo é concebido como um todo, onde o singular e a totalidade social são indissociáveis, e em que **o sujeito, ao elaborar e comunicar suas representações, recorre a significados socialmente construídos e a sentidos pessoais decorrentes de suas experiências cognitivas e afetivas**. Portanto, sob esse ponto de vista, toda forma de percepção social, de leitura e cognição individual do universo circundante, poderá ser descrita como representação social. Ainde de acordo com LANE (1993), após transcorrido um momento inicial de testagem¹⁷ do conceito (durante a década de 70) e um posterior momento de sistematização teórica (década de 80), o estudo das representações simbólicas solicitou dos pesquisadores um esforço por integrar os aspectos afetivos e

¹⁷ Denise JODELET em seu livro *Les représentations sociales* (Paris, PUF, 1989) e SPINK M.J. (org) no livro *O conhecimento no cotidiano* (São Paulo, Brasiliense, 1993) relatam a testagem e as experiências em torno do conceito de representação social desde MOSCOVICI, no início da década de 60 quando este reativa o conceito proposto por Durkheim, até seus posteriores desdobramentos.

simbólicos do fenômeno. Essa preocupação faz-se presente também para MOSCOVICI, quando afirma que *"as emoções e os afetos são estimulados pelos símbolos inscritos na tradição, nos emblemas-bandeiras, fórmulas ..., aos quais cada um faz eco"* (1989, p. 70).

MOSCOVICI (1989), que é autor dos modernos estudos sobre a representação social, busca estabelecer que as representações primitivas, infantis e de sexualidade infantil (elaboradas por Levi-Strauss, Piaget e Freud e analisadas por ele) produziram e reproduziram representações culturais, mantendo-se vivas na imaginação dos seus contemporâneos, que as geraram e as compartilharam, através de seus conceitos e elaborações. Segundo o autor, as representações não são sociais apenas por causa de seu objeto comum ou pelo fato de serem compartilhadas, mas também pelo fato de serem produtos de uma divisão de trabalho. Num modelo capitalista, aqueles que se consagram à difusão de conhecimentos (não somente intelectuais, mas também "especialistas" em mídia e *marketing* político, por exemplo) marcam as representações sociais com uma certa autonomia. Nesse sentido, LANE (1993) afirma que a elaboração de uma representação social implicará um intercâmbio entre intersubjetividades e o coletivo na construção de um saber, que não se dará apenas como um processo cognitivo (no sentido concebido por Piaget), mas que contém ainda aspectos inconscientes, emocionais e afetivos tanto na sua produção quanto na sua reprodução.

Referindo-se aos estudos desenvolvidos por Kães, LANE (1993) afirma que as formações coletivas da sociedade e da cultura concernentes aos sistemas de representação - mitos, lendas, visões-concepções de mundo, crenças e idéias - devem ser objeto de atenção particular. A articulação entre o universo psíquico próprio de sujeitos singulares e sua

posição enquanto membros de um conjunto social encontram, segundo a autora, organizadores inconscientes na representação do grupo. Para a autora esses organizadores tornariam possível a elaboração simbólica do núcleo inconsciente da representação, através da comunicação entre os membros de uma sociedade. Ao se referir à existência de organizadores inconscientes na representação do grupo, possibilitando a elaboração simbólica do núcleo inconsciente entre os seus membros, a autora nos leva a refletir sobre as considerações tecidas sobre o papel do símbolo na mediação do processo comunicacional.

Se tomarmos, fazendo um exercício associativo, as palavras grega, latina e alemã para designar símbolo poderemos chegar a uma imagem bastante descritiva do papel desempenhado pelo símbolo na comunicação humana. Em grego símbolo é uma palavra composta por *Sym* (junto, comum, simultâneo) e *Bolon* (aquilo que foi lançado) significando junção de coisas que tem algo em comum. Em latim nos teremos *Sumbalon* palavra usada para descrever um objeto, usado como sinal de reconhecimento, cortado em duas metades cujo confronto permitia aos portadores reconhecerem-se como irmãos mesmo sem jamais terem se encontrado. O equivalente alemão para símbolo também é uma palavra composta formada por *Sinn* (sentido, significado) e *Bild* (imagem) cuja tradução poderia ser imagem significativa. Observando essas descrições poderíamos pensar em símbolo, nesse contexto, como sendo uma imagem organizadora que busca conciliar opostos ou múltiplos através de certas similaridades ao tentar conferir-lhes significado.

Utilizando uma linha semelhante de raciocínio, MATTOON (1981) utiliza um recurso didático bastante interessante para ilustrar o papel do símbolo enquanto melhor formulação possível de um conteúdo psíquico

de difícil descrição. Segundo o autor, quando uma pessoa fala sobre o “reino dos céus” todas as pessoas à sua volta compreendem a que ele se refere, ainda que, se questionadas individualmente, as descrições deste “reino” provavelmente sejam muito discrepantes. O autor afirma que essa imagem torna-se um símbolo porque se refere a alguma coisa desconhecida que dificilmente poderia ser descrita por meio de uma simples afirmação. Dessa forma, metáforas específicas podem ser usadas para circuncambular o símbolo, mas a imagem simbólica aponta na direção de um sentido que está além da descrição. O símbolo, pensamos, funciona nesse momento como instrumento que permite a indivíduos diferentes compartilharem um sentido, não apenas pelas semelhanças da experiência de uma situação em si, mas principalmente pela possibilidade de se mediar as diferenças e as contradições entre suas vivências e interpretações particulares. Ao símbolo nesse contexto poderíamos conferir a alcunha de “formação psíquica intermediária” utilizando conceito sugerido por LANE (1993), onde ele funcionaria como base para a construção daquilo a que nos referimos anteriormente como produtos cognitivos.

Apoiando-se nas idéias de Käs, LANE (1993) sugere que uma análise das formações psíquicas intermediárias, permite compreender o elo que une a lógica do sujeito singular e aquela dos conjuntos para a formação dos quais ele contribui. As formações intermediárias articulariam, a partir desse ponto de vista, a relação dos organizadores psíquicos aos organizadores socioculturais da representação, definindo assim seus campos específicos, os quais seriam responsáveis por formar o tecido a partir de onde se configuram as atitudes individuais. A autora refere-se ainda a um artigo de DOISE, o qual sugere que uma forma de

“tornar mais completos os estudos sobre as *atitudes* implica sempre que elas também sejam estudadas como representações” (DOISE apud LANE, 1993, p.63) (grifo nosso)¹⁸. Também atenta para uma abordagem materialista/histórica do conceito de representação social; tendo como referencial teórico Vigotski e Leontiev, afirma que o homem (fisiológico e psicológico), a sociedade e sua história são indissociáveis, de tal forma que toda a psicologia humana é necessariamente social. De Vigotski, a autora ressalta a idéia da importância do caráter mediacional da linguagem e do pensamento na constituição do psiquismo humano. De Leontiev, destaca as três categorias dialéticas consideradas como fundamentais na construção do psiquismo: "atividade, consciência e personalidade". Dentre essas três categorias, a linguagem e o pensamento exerceriam a mediação essencial verificada entre o indivíduo e os grupos sociais a que pertencem.

Enquanto categorias dialéticas, essas não poderiam ser, segundo LANE, "*observáveis diretamente, mas detectadas através de procedimentos de análises demonstrativas, as quais, partindo do empírico e reiserindo-as no processo histórico que as produziu, avançam em direção ao fato concreto*" (1993, p. 67). Para a autora, recordemos, o conceito de representação social, originado de uma postura cognitivista, é possuidor de um caráter globalizante, através do qual o indivíduo é concebido como um todo, em que o singular e a totalidade social são indissociáveis. Assim, considera que o sujeito, para elaborar e comunicar suas representações, recorre a significados socialmente construídos e a sentidos pessoais decorrentes de suas experiências cognitivas e afetivas.

¹⁸ Ver no capítulo 4 um breve comentário sobre a existência de uma atitude intencional na comunicação das informações e as perdas inerentes a essa atitude, segundo o conceito proposto por ANZIEU e MARTIN (1971); teremos a oportunidade de retomar o conceito de atitude mais à frente em nossa discussão.

Ao concordarmos que todas formas de percepção social, de leitura e cognição individual do universo circundante podem ser descritas como representação social, consideramos valiosa a aplicabilidade das idéias da autora e de outros teóricos das representações sociais, como contribuição aos estudos dos processos de comunicação de informações. A análise observada quanto à semelhança entre a postura cognitivista, de onde partiu a teoria das categorizações (já amplamente utilizada na abordagem dos mecanismos de produção de sentido), e aquela a partir da qual MOSCOVICI e seus colaboradores conceituam representação social (um saber desenvolvido no cotidiano das relações sociais), leva-nos a pressupor ser adequado considerar as subculturas como categorias válidas para a descrição dos complexos comportamentos dos membros de uma organização em relação à circulação e ao fluxo de informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia inicial que originou esta investigação – a aparente existência de certo processo de “filtragem” ou mesmo de “alteração” nas informações colocadas à disposição dos membros de uma organização – levou-nos a sugerir, inicialmente, que a intenção e as ações desencadeadas para transmitir determinada informação não se traduziam efetivamente segundo as expectativas. A partir do pressuposto de que os esforços para “tornar comuns” os significados entre os diversos setores da organização eram afetados por certas características particulares que os grupos emissores e receptores assumem no cotidiano organizacional, procuramos construir um referencial teórico que auxiliasse o esclarecimento de **como** essa relação acontecia, **que** mecanismos levariam determinado grupo a aceitar ou a rejeitar certas informações e, **em que medida** a atitude do emissor ou do receptor influenciaria o fenômeno.

Até o presente momento, tivemos a oportunidade de situar diversas tendências da ciência da informação, da psicologia e da comunicação, as quais contemplam, dentre outros, os seguintes aspectos:

- a interveniência da subjetividade na "disseminação/circulação da informação";
- a influência da cultura e das subculturas organizacionais na informação que circula na empresa;
- o componente humano influenciando a produção de sentido nos processos informacionais;
- a atitude intencional dos sujeitos em grupo, dando origem a

paradigmas de leitura da realidade circundante;

- a noção de conhecimento produzido nas interações sociais do cotidiano;
- e a possibilidade de se considerar o conceito de símbolo como um instrumento mediador para a compreensão da problemática entre sentido, indivíduo e grupo.

Tendo percorrido esse extenso caminho, estamos agora capacitados a iniciar a tarefa de relacionar os elementos, reunidos a partir dos diversos autores estudados, para propor um mapa ilustrativo que nos possibilite uma leitura mais aprofundada da relação cultura/homem/informação. Um mapa que relacione à dimensão cultural como produtora de determinadas identidades; a informação sendo construída em seu trânsito pelas questões individuais e grupais; e as dimensões do sentido e do significado atribuídas à informação pelos sujeitos em situação de comunicação nas interações sociais.

A tentativa de mapear a relação homem/cultura/informação nos levou a conciliar e integrar percepções, leituras e proposições de diversas áreas do conhecimento. Essa tem sido a tônica da nossa discussão até o momento, um modelo de trabalho que, por não se restringir a um único campo epistemológico, pode parecer um extensa coletânea de tendências teórico-metodológicas inconciliáveis. No entanto, julgamos que o percurso através desse caminho aparentemente tortuoso, talvez seja exatamente aquele capaz de oferecer a possibilidade de evidenciar a importância das contribuições teóricas de outras áreas à ciência da informação, tendo em vista que a complementaridade conceitual constitui, sem dúvida, um dos maiores desafios que, atualmente, se apresentam ao campo.

Ao abordar as diversas concepções de ciência da informação ao longo do seu desenvolvimento, INGWERSEN (1991) vai ressaltar o confronto entre a tendência mais tradicional, dirigida para a racionalidade e a visão sistêmica, orientada apenas para o aspecto tecnológico da transferência e recuperação da informação, esta influenciada por abordagens psicossociológicas. Essa ênfase nos processos de comunicação entre o homem e a tecnologia, a percepção da possibilidade de um olhar cognitivista para a ciência da informação, a consciência visível de uma pressão pelo desenvolvimento de uma abordagem comportamental e hermenêutica da transferência da informação, por um lado e, por outro, de um enfoque linguístico-filosófico aliado a uma visão materialista, leva o autor citado a concluir que essa multiplicidade de visões não constitui, de forma alguma, um emaranhado de tendências incompatíveis: as várias visões epistemológicas podem contribuir umas com as outras. Sendo de natureza complementar e produzindo resultados comparáveis, elas não seriam, segundo o autor, mutuamente exclusivas.

Justificando suas discussões iniciais, INGWERSEN (1991) aborda as relações entre gerador, informação e usuário, apontando para a importância dos modos pelos quais o conhecimento gerado se fundamenta em representações e análises por parte dos diversos atores. Tais reflexões levaram-no a definir o conceito informação em termos de um dado gerado e percebido, que pode transformar estados (situações, condições) de conhecimento que produzem (geram) vários tipos de ação. Verifica-se, pois, que não há incompatibilidade teórica em relação à adoção de uma perspectiva multidisciplinar, o que estimulou nossos esforços por buscar uma complementaridade epistemológica entre as tendências de diversas áreas correlatas à ciência da informação, no corpo deste trabalho,

possibilitando novos elementos a serem incorporados ao debate.

Devemos lembrar que, segundo TAYLOR (1986), nos seus esforços por acrescentar substância sobre a idéia esquemática ¹⁹ de que o comportamento informacional é a soma de atividades por meio das quais a informação torna-se útil; as atividades informacionais implicam busca ativa resultante de uma área de dúvida (*an area of doubt*) ou, mais especificamente, um problema reconhecido (*a recognized problem*). Aquela informação comumente citada como útil, implicaria formas de resolver um problema por meio de esclarecimento, alteração ou solução efetiva para a questão como resultado da informação obtida. Para TAYLOR (1986), o comportamento informacional seria o produto dos seguintes elementos do ambiente de uso da informação:

- *"Os pressupostos, aprendidos formalmente ou não, de um conjunto definido de pessoas com relação à natureza de seu trabalho;*
- *Os tipos e estruturas dos problemas considerados importantes e típicos por esse conjunto de pessoas;*
- *As restrições e as oportunidades de ambientes típicos dentro dos quais qualquer grupo ou sub-grupo desse conjunto de pessoas opera e trabalha;*
- * • *Os pressupostos conscientes e talvez inconscientes quanto ao que seja uma solução ou, melhor dito, a resolução de problemas, e o que torna uma informação útil e de valor em seus contextos"(p.97).*

Ao inserir a idéia de conjunto de pessoas, o autor visa referir-se, primeiramente, a um conjunto de indivíduos que pode ser estabelecido com base em algum conjunto de variáveis e depois rotulado A, B, ou C. Referindo-se a uma segunda opção, ele menciona a possibilidade de tomarmos um conjunto de indivíduos, estabelecido *a priori* num sentido

¹⁹ Nas palavras do autor: "*This essay is an attempt to put flesh on this bare-boned definition*" (p.97).

histórico ou social, i.e., médicos, engenheiros, fazendeiros..., a fim de analisar os grupos dessas categorias e determinar seu comportamento informacional. De algum modo, a sociedade já fez a sua escolha, e os serviços de informação têm sido planejados e atuam a partir de resultados de pesquisas, que adotam como variáveis estas distinções sociais.

TAYLOR (1986) aponta que esses grupos podem ser categorizados segundo diversos parâmetros tais como, sua formação profissional (médicos, engenheiros) ou sua ocupação (gerentes). O treinamento, ocupação e atividades usuais são constituídas, em parte, de conjuntos de comportamentos informacionais considerados como característicos do grupo sob consideração. O autor sugere quatro categorias de indivíduos selecionados por atender aos objetivos de sua pesquisa: os profissionais (médicos, bibliotecários, engenheiros...), os empreendedores (fazendeiros, micro-empresários...), os grupos de interesse especial (grupos étnicos, consumidores, ativistas políticos...) e os grupos de especificidades sócio-econômicas (pessoas com pouco acesso à informação, minorias, idosos...). As categorias de TAYLOR foram construídas, conforme observado, no sentido de se estabelecer norteamento para a compreensão do uso que esses grupos de pessoas fazem da informação. Embora uma leitura mais aprofundada das idéias desenvolvidas pelo autor escapem aos objetivos desta dissertação, uma análise sobre a classificação dos fatores subjetivos que subjazem à utilização da informação revela-se valiosa para os fins deste trabalho. Esse autor, sugere oito classes de uso da informação, a seguir listadas, geradas pela necessidade percebida por usuários em situações específicas e ressalta que elas não são mutuamente excludentes. De fato, respostas de uma classe podem interferir nas necessidades e perguntas de outra classe.

1. *"Esclarecimento: o desejo por informações ou idéias sobre o contexto para construir sentido para uma situação;*
2. *Compreensão de problemas: mais específico que o esclarecimento, significa melhor compreensão de problemas específicos. Guarda relação com perguntas viáveis de serem respondidas;*
3. *Instrumental: descobrir o que fazer e como fazê-lo;*
4. *Factual: a necessidade e conseqüente provisão de dados precisos;*
5. *Confirmacional: a necessidade de se verificar uma informação;*
6. *Projetiva: orientada para o futuro, mas não relacionada à situação política ou pessoal (ver 8 abaixo);*
7. *Motivacional: relacionada com o envolvimento pessoal, continuidade (ou não continuidade);*
8. *Pessoal ou político: ligada a relacionamentos, status, reputação, realização pessoal " (1986, p. 106).*

Por outro lado, para FOSKETT (1990), recordemos, a **informação** consiste na organização, em uma mente individual, de coleções de dados dentro de uma estrutura coerente dotada de significância em relação aos fazeres humanos. Vinculando os conceitos de conhecimento aos de comunicação, o autor nos mostra que antes de ser comunicada, uma informação é elaborada a partir de dados reunidos e processados por um ato intelectual individual, tornando-se inevitável que seu compartilhamento seja feito sem incorporar contaminações provenientes da individualidade daquele que a elaborou. Além disso, ao ser apresentada a outros indivíduos essa mesma informação sofre todo um processo de elaborações e interpretações segundo o contexto das outras individualidades.

É importante observar que enquanto:

- TAYLOR (1986) nos fala da informação disponível para ser usada e valorizada de acordo com uma disposição individual, originada por um alinhamento social específico (alinhamento esse que, consciente ou inconscientemente, torna determinada informação útil ao contexto pessoal);
- FOSKETT (1990) vai descrever a informação construída pela mente individual a partir de coleções de dados contrapostos a uma estrutura coerente (dotada de significância em relação à atividade humana).

Embora o conceito de informação de TAYLOR (1986) seja o de uma informação já pronta, em um primeiro momento, e somente em um segundo momento ela seja “tocada” e modificada pela individualidade, e FOSKETT (1990), diferentemente, fale de uma informação eternamente subjetivada pela mente humana e, quando abordada por outro indivíduo, novamente reduzida à condição de dado a ser reelaborado como uma informação absolutamente pessoal, e assim sucessivamente através dos elos da cadeia de comunicação das informações, os dois autores têm o mérito de valorizar sobremaneira a interferência da subjetividade no fenômeno informacional. Ao ressaltarem a importância dos posicionamentos individuais dos sujeitos frente à informação, os autores descortinam a possibilidade de se estudarem, por um viés crítico, os desdobramentos da relação indivíduo, motivação e cultura. FOSKETT (1990) e TAYLOR (1986) partem do pressuposto de que deve existir uma certa coerência nos posicionamentos dos indivíduos no decorrer do ato informacional e, no caso de TAYLOR (1986), que existam algumas referências *a priori* inerentes à categoria individual à qual o indivíduo

vincula as suas atividades.

O que, no entanto, pudemos observar através do percurso desenvolvido até o momento é que, embora o ser humano trafegue pelo universo informacional envolto por motivações pessoais e grupais, essas motivações podem ser desdobradas em muitas outras, tais como, motivações históricas, sociais, culturais, políticas e econômicas – objetivas ou subjetivas – para citar apenas algumas delas. Devemos recordar também, apoiando-nos no referencial teórico até o momento percorrido, que boa parte dos esforços humanos por estabelecer uma relação com o ambiente circundante, no nosso caso específico o ambiente organizacional, são por significar as dimensões caóticas da sua realidade, construindo interpretações e re-interpretações através de suas percepções. Somos levados, por essa contingência, a buscar formas para analisar esses esforços.

BARBOSA (1997) afirma que as interpretações e as percepções do ambiente podem ser analisadas a partir das teorias de categorização e atribuição. Baseando-se em Rosch e Lloyd, destaca que a teoria da categorização busca explicar os princípios pelos quais os seres vivos desenvolvem categorias para reduzir a diversidade de objetos e eventos em seu meio ambiente. Apoiado em trabalhos de Heider, Kelley e Witt, descreve a teoria da atribuição como calcada na idéia central de que as pessoas são seres racionais em busca de informações que possibilitem a compreensão da estrutura causal do seu ambiente. Segundo o autor, ainda que *"os estudos realizados por pesquisadores da teoria da atribuição concentrem-se nos processos pelos quais as pessoas justificam seus próprios sucessos e fracassos, a teoria possui amplitude maior"* (1997, p.48). Dessa forma, relaciona a associação de um atributo a uma entidade

– como um "*caso especial de explicação causal dos efeitos associados àquela entidade - reações ou respostas a ela, julgamentos ou avaliações dela etc*" (KELLEY, *apud* BARBOSA, 1997, p.48) – com a possibilidade de se esclarecerem os processos pelos quais as pessoas fazem julgamentos relativos às informações emanadas do ambiente circundante. A teoria das categorizações parte de uma postura cognitivista e pode-se afirmar que MOSCOVICI e seus colaboradores também adotam tal postura já que conceituam representação social, como um saber desenvolvido no cotidiano das relações sociais, nas quais grupos de referência exercem fortes influências na construção individual das representações que o indivíduo faz da realidade circundante.

O esforço para se compreenderem os mecanismos que servem de ligação entre a construção social do conhecimento e o processo da comunicação das informações conduziu esta investigação a uma abordagem do conceito de *sense-making*. Esse conceito, segundo WEICK (1995), aponta para uma ação que literalmente busca a produção do sentido ou ainda, a “*estruturação do desconhecido*”, numa relação direta com o esforço humano por contextualizar e estruturar aquilo que foge às conceptualizações e referências pessoais do indivíduo. O autor, relembremos, descreve o *sense-making* como um processo de pensamento que usa descrições retrospectivas para explicar surpresas; um ciclo recorrente que consiste de uma seqüência de eventos que ocorrem no tempo. O ciclo inicia-se quando indivíduos vivenciam situações que não se enquadram em seus modelos preditivos. Esses eventos discrepantes ou surpresas incitam à necessidade de explicação, de interpretação de discrepâncias e, finalmente, de atribuição de um sentido às surpresas.

Segundo WEICK(1995) as atividades de *sense-making* incluem a

colocação de estímulos em quadros de referência, uma interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação, rastreamento do ambiente, a interpretação e as respostas associadas ao processo de rastreamento, ressaltando ainda que os mecanismos de *sense-making* utilizados pelos membros da organização para atribuir significado a outros eventos (padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir) são tipicamente usados em um dado contexto cultural, um processo em que indivíduos desenvolvem mapas cognitivos de seu ambiente que lhes dizem como sua organização é.

Seguindo proposições de FLEURY (1992), segundo as quais cultura organizacional constitui um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, capazes de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agindo como elementos de comunicação e consenso para os indivíduos, somos levados a anuir concordando com BERGER e LUCKMAN (1976), quando esses afirmam que a realidade de cada pessoa é construída socialmente. Os autores inserem-se a partir dessa observação junto àqueles que, conforme já discutimos anteriormente, propunham uma leitura da realidade individual a partir da perspectiva da construção social do conhecimento. Em consonância, LANE (1993) sugere que para tornar mais completos os estudos sobre as **atitudes** individuais, faz-se necessário estudá-las como representações sociais. A utilização que a autora faz do termo "**atitude**" nos remete à referência que ANZIEU e MARTIN (1971) desenvolvem ao se referir à atitude intencional. Aplicado especificamente à compreensão da comunicação, o conceito refere-se a uma disposição inicial, individual, que permeia o processo de comunicação de uma informação (emissão ou recepção), matizando esse processo, subliminarmente, pela

história individual de seus atores, bem como por seu sistema de motivações, seu estado afetivo, seu marco de referência, *status* social e seus papéis psicossociais.

Segundo ANZIEU e MARTIN as pessoas envolvidas no processo de comunicação são duas ou mais personalidades comprometidas com uma situação comum, que lutam com as significações. Nesta luta, uma vez que a comunicação se estabelece, pode-se comprovar que – do emissor ao receptor – se produziu uma considerável perda de significação, em relação à atitude intencional inicial. Em nível de transmissão, recordemos, o emissor só chega a “expressar” uma parte, unicamente, do que havia desejado fazer compreender. Já, no que tange à recepção, as preocupações do campo de consciência do receptor só o predispõe a receber uma parte do transmitido, restando do processo uma extensa área que poderíamos definir como perdas. Os indivíduos que se comunicam são caracterizados por uma série de atributos que vão de sua história pessoal, motivações, estado afetivo, até os papéis psicossociais que desempenham. Fatores estes que influem na emissão e na recepção de mensagens e que se constituem no campo de comunicação da mensagem.

A percepção de que a carga simbólica de significações das palavras utilizadas gradualmente induz a **associações de sentido**, associações essas que abrem ou fecham os respectivos campos de compreensão dos interlocutores e que permitem que esses campos de compreensão se tornem mais ou menos coincidentes, levou ANZIEU e MARTIN (1971) a propor as noções de **filtro** e **halo**:

- **filtro** seria constituído de um sistema de valores próprios de cada um e, num nível mais inconsciente que consciente o interlocutor elegeria alguns elementos da comunicação e

rechaçaria outros.

- **halo** seria constituído pela ressonância simbólica²⁰ despertada no espírito do interlocutor pela significação do que ele emite ou recebe. Essa ressonância pode originar uma cadeia de associações pessoais que se constituiriam um obstáculo ou uma facilitação da comunicação.

Já nesse sentido, BARBOSA (1997) propõe a utilização das teorias de categorização e atribuição para a análise das interpretações e as percepções do ambiente. Enquanto a teoria da categorização busca explicar os princípios pelos quais os seres vivos desenvolvem categorias para reduzir a diversidade de objetos e eventos em seu meio ambiente, a teoria da atribuição pode ser descrita como calcada na idéia central de que as pessoas são seres racionais que buscam informações que possibilitem a compreensão da estrutura causal do seu ambiente. Em conjunto, essas duas teorias, oferecem-nos a possibilidade de se esclarecerem os processos pelos quais as pessoas fazem julgamentos relativos às informações emanadas do ambiente circundante. Os processos psicossociais pelos quais o homem estabelece a leitura da realidade circundante, segundo a visão de BANDER e GRINDER (1977), foram escolhidos para enriquecer a presente discussão. Segundo os autores, nós não operamos diretamente no mundo em que vivemos mas, criamos modelos ou mapas de mundo (seguindo os ditames da nossa cultura) e os usamos para guiar nosso comportamento.

Essa visão nos remete às discussões de DERVIN (1995) que afirma serem a observação de um evento e a informação que dela resulta

²⁰ Uma curiosa descrição desse fenômeno de ressonância simbólica pode ser encontrada em MATTOON (1981) quando este se refere à sua “metáfora do reino dos céus”.

redefinidas no tempo e no espaço pela perspectiva do observador, uma relatividade onde a compreensão do mundo e a experiência tornam-se relevantes em contextos culturais específicos. Uma realidade construída pelo observador específico para além de uma relatividade baseada em coletividades: uma relatividade pessoal, em versões que podem ser encaradas de uma forma cognitiva, construtiva, ou simbólica de acordo com a perspectiva do observador. A tentativa de identificar padrões nos processos cognitivos humanos visando auxiliar a compreensão das diferenças na busca humana por informações "esbarra" na presença de seres humanos entre outros seres humanos e a informação. Para DERVIN (1995), conceptualizações simples de erro ou acerto, ou conceptualizações culturais, não são suficientes para explicar essa intervenção humana. A autora nos lembra que existe uma necessidade ontológica do ser humano por estabelecer esforços de ordenação do universo circundante. Em decorrência, à complexidade aparentemente caótica de corpo, mente, espírito e cultura humanos, inseparavelmente determinando sua relação com os objetos, contrapõe-se a informação estruturada constantemente pelo fazer e desfazer humano.

Parece-nos que, muito mais que uma significação oferecida por categorias estanques de posicionamento social para a informação – como sugere TAYLOR (1986) – ou ainda uma significação de dados por um ato de vontade individual – como sugere FOSKETT (1990) – a relação humana com a informação dá-se através de uma dimensão processual muito mais ampla e flexível da realidade. Nesse sentido as contribuições de outras áreas parecem caminhar paralelamente aos estudos realizados em ciência da informação. Enquanto os estudos em psicologia, comunicação e outras áreas afins apontam para complexificação da

realidade, no que se refere a informação, os estudos em ciência da informação apontam uma preocupação para o que poderíamos chamar de certa “linearidade”²¹ dos processos informacionais. Devemos guardar a importância das duas abordagens. Quando o objetivo da abordagem da informação é compreender as motivações que se alinham por trás dos movimentos e das atitudes de significação dos atos e comportamentos humanos, uma leitura relativamente “caótica”, que dessa forma espelhe a realidade humana, pode ser buscada. No entanto, a “linearidade” é fundamental se nos dirigimos para um processo de organização das informações e se nos preocupamos com a disponibilização e com a facilitação do seu fluxo. Caberia a nós – agora que cada vez mais se demanda dos estudos em ciência da informação alcançar a imensa gama de variáveis que permeiam o universo da informação – construir modelos que permitam incorporar as contribuições de outras disciplinas, com o foco necessário à compreensão da informação, segundo as demandas de nossa área e respeitando tanto as mais recentes percepções, quanto a natureza da nossa realidade.

Ao descrever os pressupostos em que se fundamenta o *sense-making*, DERVIN (1983) afirma a incompletude e a inconstância da realidade. Ressalta que o *sense-making* supõe que as descontinuidades ou lacunas possam ser generalizáveis tanto porque todas as coisas na realidade não estão conectadas quanto porque as coisas estão mudando constantemente. E sustenta que a informação, por ser produto da observação humana, só existe dentro ou em dependência dos seres

²¹ Entende-se aqui por “linearidade” uma situação inerente, numa dimensão ideológica, à elaboração de qualquer sistema, onde o indivíduo que planejou e montou o sistema exerce uma inevitável influência (em termos marxista: ele detém o poder) sobre as possibilidades instrumentais que um outro indivíduo tem para consultar o sistema. Por mais que se tente flexibilizar e complexificar as possibilidades de consulta será extremamente improvável que essa linearidade seja transcendida.

humanos. Essas observações se aproximam muito, como já foi dito anteriormente, do conceito de atitude intencional onde a observação, na visão da autora, é mediada por mentes humanas que guiam a seleção do que observar, como observar e as interpretações dos produtos observados.

Os mecanismos pelos quais a seleção do que observar acontece são, na visão de DERVIN (1983), descritos como restrições, tais como: as limitações da fisiologia humana, do tempo-espço presente (o que podemos observar em dado momento é restrito pelo que somos), do tempo-espço passado (nossas observações, hoje, repousam, pelo menos parcialmente, sobre nosso passado), do tempo-espço futuro (nossas observações repousam em onde focalizamos o futuro e se aplicam apenas ao hoje, e não ao amanhã).

Segundo BANDLER e GRINDER (1977) três mecanismos gerais determinariam nossa leitura da realidade: a generalização (onde os elementos ou partes do modelo de uma pessoa afastam-se da experiência que lhes deu origem e vêm a representar toda a categoria da qual a experiência faz parte), a eliminação (pelo qual prestamos atenção seletivamente a certas dimensões de nossa experiência e excluimos outras, reduzindo a complexidade do mundo a tais proporções que possamos controlar) e a distorção (que nos permite fazer substituições em nossa experiência de dados sensoriais como, por exemplo, exercícios de antecipação). Os diferentes mecanismos, sugeridos pelos diversos autores estudados, para descrever nossa apreensão da "realidade" são visões diferentes (e ao nosso ver complementares) baseadas em diferentes leituras de uma mesma classe de eventos: a **interpretação** que o indivíduo faz da realidade circundante. Eles têm em comum, justamente o fato de apontarem para a descrição do fenômeno da percepção da

realidade cotidiana (e, na presente pesquisa, a realidade organizacional) que é feita através de paradigmas. Nossa capacidade de perceber ou não informações e nossa tendência a manter a conformidade com este ou aquele modelo/paradigma são determinadas pelos mecanismos descritos anteriormente, mecanismos estes referenciados pelo universo cultural.

Parece-nos que muitas das abordagens sobre a subjetividade do homem frente à informação (em ciência da informação) focalizam, como em TAYLOR (1986), o universo profissional do indivíduo e não consideram as dimensões mais amplas da condição humana. Ao lidarmos com o homem em ambiente profissional ou contemplando o seu posicionamento face à sociedade produtiva não podemos deixar de lado – e isso fica bem claro em BARBOSA (1997) – as relações do homem com a diversidade de objetos e eventos em seu ambiente bem como suas estratégias para lidar com ela. Essas estratégias muitas vezes têm mais relação com as disposições do homem enquanto espécie do que as determinações de uma categoria social, econômica ou profissional.

Os mapas (ou sistemas representativos) utilizados para guiar o comportamento humano diferem, necessariamente, do território que eles modelam, se tomarmos como exemplo os três processos universais de modelagem dos sistemas representativos de mundo (generalização, eliminação e distorção) a que BANDLER e GRINDER (1977) se referem. De maneira bastante análoga DERVIN (1983) propõe que a busca e o uso da informação não são uma atividade de “transmissão” como tem sido tradicionalmente suposto e sim, atividades de “construção” - com uma criação pessoal de sentido. Assim, para a autora, toda informação é simplesmente o sentido construído por indivíduos em momentos específicos de tempo-espaço. O compartilhar de informações é visto

como as modificações sucessivas de imagens internas de realidade - uma série de construções e reconstruções, realizadas pelos sujeitos.

A leitura proposta pela autora evoca as idéias de FOSKETT (1990), quando se refere às informações como fruto de um ato processual por um ato intelectual individual. No entanto, essa construção é, na visão de DERVIN (1983), carregada de uma dinamicidade muito mais acentuada. A pergunta que poderia ser feita nesse momento é: como seria construída essa produção individual de sentido?

A tentativa de se entenderem as modificações sucessivas que as imagens internas de realidade podem sofrer, na procura por criar um sentido pessoal para cada indivíduo, conduziu ao estudo das noções de mito e símbolo. Conforme LANE (1993), a realidade individual, construída no social, é certamente uma representação simbólica, que busca integrar os aspectos afetivos e simbólicos dos fenômenos circundantes. Afetos estimulados pelos símbolos – inscritos na tradição, no cotidiano e nas fórmulas – a eles se modulam e constituem essas representações. Dessa forma as formações coletivas da sociedade e da cultura concernentes aos sistemas de representação – mitos, lendas, visões-concepções de mundo, crenças e idéias – deverão ser objeto de uma atenção particular, pois articulando o universo psíquico próprio dos sujeitos singulares e suas posições enquanto membros do grupo, essas formações encontrariam organizadores inconscientes na representação social. A existência desses organizadores tornaria possível a elaboração simbólica do núcleo inconsciente da representação através da comunicação interpessoal. Para LANE (1993) o uso de formações psíquicas intermediárias (articuladores da relação entre organizadores psíquicos e organizadores socioculturais da representação) poderia

auxiliar na compreensão do elo que une a lógica do sujeito singular e aquela dos conjuntos que ele contribui para formar.

TAYLOR (1986) aproxima-se dessa visão ao sugerir a abordagem do comportamento informacional via “suas” categorias de indivíduos. Na proposição do autor fica bem estabelecida a importância atribuída por ele às construções mentais que pessoas – de tal forma semelhantes em algum aspecto a ponto de poderem ser reunidas em uma categoria – possam ter. No entanto, à conclusão de pessoas em algo semelhantes, apresentarem construções semelhantes sobre algum tópico, poderiam ser acrescentadas outras variáveis. Por exemplo, contrariamente a se abordarem as pessoas através de semelhanças individuais (médicos, advogados, aposentados, *gays*, pensionistas) abordá-las através de uma leitura de seu espaço de convivência via construções do imaginário coletivo do grupo em que se inserem, suas representações sociais, idéias, tradições e mitos.

Como vimos em MOSCOVICI (1993) e KRECH (1975), os mitos e metáforas são responsáveis por construir e consolidar uma parcela considerável da cultura da organização. Esse último autor ressalta ainda a possibilidade de se unir, sob o bojo da denominação **cognição**, os mitos, as lendas, as idéias, as tradições, as superstições (formas de explicar, significar, e compreender o mundo) e o **conhecimento** propriamente dito **de uma sociedade**. Uma parte tão real como qualquer outra de nosso sistema de crenças. MOSCOVICI (1993) apresenta, como elemento integrador entre o mundo privado do indivíduo, o universo interior da espécie e o universo social circundante (um tipo de formação psíquica intermediária?) o símbolo, que, segundo SAMUELS, SHORTER e PLAUT (1988) pode ser definido como a melhor expressão, descrição ou formulação possível para um fato relativamente desconhecido, mas que se

sabe poder existir. Expressões pictóricas cativantes, retratos indistintos e metafísicos da realidade psíquica e que, em suas representações, podem ser reconhecidos como aspectos daquelas imagens que controlam, **ordenam** e dão **significado** à vida humana seriam, nesta visão, o que se denomina símbolos.

Nesse sentido uma profissão (engenheiro, médico, advogado) poderia ser elevada à condição de símbolo desde que os aspectos que essa profissão traz como representação de si tenham para o indivíduo ou grupo de indivíduos um caráter ordenador e norteador para a experiência vital. O símbolo, nesse contexto, seria muito mais que um organizador ou uma unidade de significado pura e simples, seria uma instância de ligação que contém a possibilidade de sentido.

Freqüentemente os padrões simbólicos, muitas vezes representados por figuras antropomórficas, que encarnam princípios de pertinência universal, são identificados em uma pessoa concreta que se torna foco das projeções, desejos e anseios por um sentido, um *telos*, ordenador da aparente confusão do universo circundante, que, assume aos olhos de seu grupo, o *status* de “herói”. Símbolos operando em conjunto, sob a forma de uma narrativa, tornam-se um “mito”. Uma narrativa complexa que faz a tentativa de explicarem coisas e justificarem a realidade, elucidar “a ordem das coisas” e dar sentido ao mundo. As experiências humanas, quando evocadas à memória, assumem proporções míticas e passam a nortear, fornecendo um arcabouço geral, as atitudes das pessoas.

Eventos, recuados no tempo, reduzidos a uma total simplicidade, num processo em que as complexidades desaparecem até que sejam lembrados apenas fatos marcantes, que despertaram forte reação emocional, são evocados para construir uma identidade. Identidade essa

com ênfase, não no que os homens têm em comum, mas no que os separa. Dessa forma surge um auto-reconhecimento mútuo em oposição aqueles que despertam sentimentos de medo e a insegurança frente a situações sociais marcadas por relações de poder. Esse componente de "cegueira seletiva", que acompanha muitas das relações organizacionais, é alimentado pelos valores mantidos por esse grupo, quando ele define sua identidade externa através de contraste e negação, projetando para fora de si toda a incerteza das pessoas do grupo quanto à sua realidade interna - conforme vimos em BAIGENT, LEIGH e LINCOLN (1994).

A confiança na memória de um personagem ou de um evento que seja propiciador de identidade cultural, de um sentido ou de uma aparência de sentido além de organizadora da realidade nutre-se de valores intrínsecos à sua construção. Dentre as diversas classes de crenças a que KRECH (1975) se referiu, o valor aparece como a classe de maior importância. Aceito pelos membros de um grupo em uma sociedade, ou por ocupantes típicos de todas as diferentes posições da sociedade, o conceito de valor refere-se ao que é desejável, "bom" ou que deve ser aceito. Para MOSCOVICI (1993), cultura organizacional refere-se justamente a esse nível mais profundo de pressupostos básicos e crenças compartilhadas pelos membros da organização, que operam inconscientemente e definem a auto-imagem da organização e a imagem de seu ambiente: os valores.

Pode-se pressupor, pois, que as diferenças entre as diversas leituras da informação disponibilizada pela organização são determinadas pelas particularidades das relações interpessoais, e devem-se ao fato de seus membros pertencerem a subgrupos, construídos segundo os ditames dos mecanismos acima referidos, os quais partilham crenças, valores e mitos

construídos em sua convivência nas relações sociais.

BANDLER e GRINDER (1977) reforçam a idéia de que a configuração tomada pela cultura de uma organização é em grande parte fruto das idéias e do posicionamento daqueles indivíduos e/ou grupos que a fundaram (seus mitos e heróis). Embora o ingresso de novos membros e as transformações impostas pelo tempo e ambiente externo tragam novos valores que podem ser confrontados à cultura dominante, podendo ser assimilados ou não, idéias, visões de mundo, crenças ou valores por demais conflitantes com aqueles professados pela cultura dominante sofrem todo um processo de interpretação segundo os valores do grupo. Esse processo pode culminar com o aparecimento de subculturas.

Já vimos que, segundo SATHE (1985), subcultura é um fenômeno que se forma em uma comunidade quando um desvio (a nível de crenças e valores) do modelo cultural dominante é partilhado por um número representativo de membros. Já vimos também que, segundo ANSOFF e MCDONNELL (1994), todas as subculturas, em seus mais diferentes arranjos, tendem a interpretar as informações que recebem de acordo com suas convicções e sua ideologia. Essas informações desviantes dos modelos admitidos são consideradas desnecessárias, irrelevantes (numa direta relação de proporcionalidade à discrepância dessas informações em relação às experiências passadas), podendo ser ainda consideradas exageradamente negativas, prejudiciais, inócuas ou ter seus benefícios ou malefícios subestimados.

Vemos, através de todas essas descrições, procedentes de autores de orientações bastante diversas, uma concordância em torno do papel desempenhado pela dimensão simbólica na produção do sentido. Esses símbolos serviriam, segundo esse amálgama de visões, como um

mediador entre as dimensões individuais e sociais da comunicação; sendo responsáveis pela construção da tessitura dos mapas cognitivos que referenciam as atitudes intencionais dos indivíduos diante da informação.

Uma vez que, para essa abordagem:

- o homem – considerado na unidade de seus aspectos fisiológicos e psicológicos – a sociedade e sua história são indissociáveis de tal forma que toda a psicologia humana é necessariamente social;
- que o caráter mediacional da linguagem e do pensamento podem ser considerados fundamentais na constituição do psiquismo humano; e,
- que a linguagem e o pensamento exercem aquela mediação essencial verificada entre os indivíduos e seus grupos sociais,

pode-se concluir então que essas categorias (subculturas), enquanto categorias dialéticas, não seriam observáveis diretamente, mas identificada através de procedimentos de análises demonstrativas, que, partindo do empírico e reinserindo-as no processo histórico que as produziu, avançariam em direção ao fato concreto.

No tocante ao conceito de representação social, devemos ressaltar a importância das considerações feitas por LANE (1993). Uma vez que a autora destaca:

- que o singular e a totalidade social são indissociáveis no indivíduo; e que,
- o sujeito, ao elaborar e comunicar suas representações, recorre a significados socialmente construídos e a sentidos pessoais decorrentes de suas experiências cognitivas e

afetivas;

consideramos que o uso do arcabouço conceitual proporcionado pelas representações sociais a certos tipos de fenômenos, contribuiu efetivamente para a análise das questões relacionadas ao posicionamento do psiquismo individual, em suas multideterminações grupais ou não, frente a informação.

Quanto à abordagem do *sense-making*, mais extensamente abordada nesta dissertação, permitiu-nos compreender que o processo de produção de sentido é central em situações que envolvem a comunicação de informações. Assim sendo, seus pressupostos teóricos são fundamentais para implementar a pesquisa e as práticas que envolvem processos de comunicação, assim como a estruturação de sistemas e atividades baseados na comunicação de informações.

Numa perspectiva teórica baseada em conceitos relacionados a tempo, espaço, movimento e lacunas, sua aplicação na estruturação de sistemas de informação possibilita uma leitura tanto da rigidez quanto da flexibilidade dos sistemas. Segundo DERVIN (1993), o fracasso das teorias sobre a busca e o uso da informação devem-se ao fato de elas terem buscado prever padrões na rigidez, supondo-os como atividades de "transmissão". Ao contrário, a busca e o uso da informação são atividades de construção de sentido pelos indivíduos em momentos específicos de tempo-espaço, ou seja, a produção de informações é subjetiva.

Como comportamento comunicacional, o *sense-making* compreende uma interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação, em que os sujeitos constroem significados sobre o contexto onde atuam, compartilhando seu entendimento sobre as

características culturais da organização. Acreditamos, pois, que a grande contribuição dada pela teoria do *sense-making* aos planejadores de sistemas de informação, é demonstrar a necessidade de se redefinir o conceito de informação tradicionalmente adotado, que a concebe como possuidora de um significado fixo para todos. Frente à suposição de que a informação seja subjetiva e construída a partir da observação humana, a estruturação dos sistemas de informação terá, necessariamente, que considerar outras variáveis, ultrapassando as categorias profissionais, funcionais, demográficas e sócio-econômicas de seus usuários. Isso significa o desenvolvimento de novos enfoques teórico-metodológicos que possibilitem a compreensão dos complexos problemas envolvidos na produção e nos processos de busca e de uso da informação pelos usuários. Poderíamos – buscando aproximar mais ainda os conceitos de *sense-making* e de representações sociais – propor, como um enfoque viável à esta questão, uma análise das representações sociais (enquanto verbalizações das concepções que o indivíduo tem do mundo que o cerca) implícitas no discurso dos membros das organizações sobre o seu universo simbólico, seus valores, e suas disposições afetivas sobre o ambiente informacional. Nesse sentido apresentamos algumas sugestões no final deste capítulo.

Ao finalizarmos esta análise crítica sobre as questões propostas nos objetivos desta pesquisa, gostaríamos de fazer algumas considerações relativas aos aspectos abordados e às possibilidades de sua aplicação ao campo da ciência da informação.

Quando elegemos como objeto de pesquisa a investigação do processo de comunicação de informações dentro da psicodinâmica organizacional, considerando seus aspectos culturais e de produção de

sentido, tínhamos clara consciência da complexidade das questões envolvidas no processo. Sabíamos que apenas um estudo teórico não poderia construir uma abordagem exaustiva da relação entre o processo de comunicação das informações e a psicodinâmica das organizações. Por outro lado, um breve estudo de campo também não poderia fazê-lo. Assim, nossa pretensão foi, tão somente, construir uma reflexão panorâmica que viesse a constituir-se num ponto de partida para explorar as múltiplas visões de autores das áreas da ciência da informação, da comunicação e da psicologia, preocupados em entender como se dão esses processos nas organizações, assim como a relação homem/informação/sociedade.

Acreditamos que o referencial teórico desenvolvido nesta dissertação conseguiu seu objetivo: apresentar diversas abordagens teóricas e metodológicas que nos permitirão entender em maior profundidade os vários aspectos intervenientes no processo de comunicação de informações nas organizações. Entre esses, procurou-se destacar a influência da dimensão cultural no comportamento e na atitude intencional dos indivíduos frente à emissão e à recepção de informações, bem como frente à produção de sentido. Foram analisadas ainda algumas características da cultura e das subculturas nas organizações, a fim de se inferir se a existência de grupos de diferentes subculturas afetam a livre circulação e disseminação de informações nas organizações.

Assim, esperando que este estudo teórico possa conduzir à reflexão e à busca de soluções para os problemas relacionados ao processo de comunicação de informações na organização, e servir como referencial para o desenvolvimento de estudos posteriores, aproveitamos a oportunidade para sugerir estudos teórico/práticos que poderão constituir-

se em objeto de novas investigações:

- pesquisa de campo com o objetivo de se verificar a relação entre culturas e subculturas organizacionais, e o fluxo e a disseminação das informações²²,
- influência de valores individuais e grupais sobre a compreensão das informações emitidas na organização²³,
- análise da valorização atribuída pelas organizações ao fator humano e a sua importância na disseminação das informações²⁴,
- análise da produção de sentido no contexto situacional das organizações,
- análise dos símbolos mais evidentes na cultura de uma organização bem como a sua influência na percepção das informações entre os seus membros,
- análise da relação entre os posicionamentos individuais do usuário e os conteúdos originados do substrato cultural dos grupos em que se insere,
- poderíamos propor ainda²⁵ uma pesquisa mais ampla que

²² Uma análise das representações sociais que, compreendidas como verbalizações das concepções que o indivíduo tem do mundo que o cerca, poderiam ser (uma vez contrapostas ao percurso descrito por uma informação no ambiente organizacional) utilizadas como uma forma válida para verificar o grau de influência das subculturas sobre as informações nesse universo.

²³ Para esse estudo também poderia ser utilizada a análise das representações sociais da organização como instrumento, uma vez que, como já vimos, os valores também podem ser descritos (e observados) através das representações sociais.

²⁴ A dimensão humana, tal como foi descrita nessa dissertação, é considerada importante na organização pesquisada? Se for, quais as consequências dessa valorização sobre a disseminação das informações nesse ambiente?

²⁵ Lembrando a proposição de LANE (1993), segundo a qual, diante de uma perspectiva simbólica das interações entre pessoas, as emoções e os afetos emergiriam como mediações tão significativas quanto pensamento e linguagem (por um lado) e os processos grupais (por outro).

contemplasse especificamente a influência da dimensão afetiva no processo de comunicação das informações.

Ao final deste percurso, gostaríamos de reafirmar nossa convicção de que a ciência da informação pode enriquecer substancialmente suas abordagens e enfoques de pesquisa sobre o fenômeno da informação ao incorporar as contribuições advindas não apenas da psicologia e da comunicação, mas de outras áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
2. ANSOFF, Igor H. & MCDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1994.
3. ANZIEU, Didier & MARTIN, Jacques-Yves. **La dinámica de los grupos pequeños**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1971.
4. ANZIEU, Didier. **Le group et l'inconscient: l'imaginaire groupal**. Paris: Dunod, 1984.
5. ARAÚJO, V.M.R.J. de. Usuários: uma visão do problema. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, v.3, n.2, p.175-192, set.1974.
6. BAIGENT, Michael, LEIGH, Richard e LINCOLN, Henry. **A Herança messiânica**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.
7. BANDLER, R. & GRINDER, J. **A estrutura da magia**, um livro sobre linguagem e terapia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
8. BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração ambiental: Uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, p.42-53, out/dez. 1997.
9. BERGER, Peter & LUCKMANN, P. **A construção social da realidade**. Petrópolis, Vozes, 1976.
10. BARKER, R.G. & WRIGHT, H.F. **Midwest and its children**. Evanston III, Row Peterson, 1955.
11. BIANCO, B. Feldman. (org) **Antropologia das sociedades contemporâneas** São Paulo, Global, 1987.
12. CANCLINI, N. G. **As culturas populares no capitalismo** São Paulo: Brasiliense, 1983.
13. CANTRIL, H. **The psychology of social movements**. New York: John Wiley, 1941.
14. CARVALHO, R.Q. **Tecnologia e trabalho industrial** Porto Alegre: L & PM, 1987.

15. CARVALHO, R.Q., SCHMITZ, H. O Fordismo está vivo no Brasil, **Novos Estudos Cebrap**, n.27, 1990.
16. CHANLAT, Jean Francois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
17. DERVIN, B & NILAN, M. Information Needs and Uses. In: **Annual Review of Information Science and Tecnology**, v.21, ed. M.E. Willians, 3-33. White Plains, Ny: Knowledge Industri Publications.
18. DERVIN, B. **Sense-Making Studies Site**. <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making>
19. DERVIN, Brenda. **Welcome to the sense-making studies site**. <http://communication.sbs.ohio.state.edu/sense.making/> (1997)
20. _____. **Caos, order and sense-making: a proposed theory for information design**. <http://edfu.lis.uiuc.edu/allerton/95/s5/dervin.draft.html> (1995)
21. _____. **From the mind's eye to the "user": the sense-making qualitative-quantitative methodology**. <http://edfu.lis.uiuc.edu/allerton/96/w1/dervin1992a.html> (1992)
22. _____. **An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date**. <http://edfu.lis.uiuc.edu/allerton/96/w1/dervin83a.html> (1983)
23. FERREIRA, C. et al. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro** São Paulo: ABET, 1991 (Texto apresentado no seminário interdisciplinar "Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho").
24. FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e cultura organizacional** Mimeo, s.d.
25. FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
26. FLEURY, Maria tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de empresas** v.33, n.2, p. 26-44, mar/abr 1993.
27. _____. Estórias, mitos, heróis. **Revista de Administração de Empresas** v. 27, n.4, p.7-18, out/dez 1987.
28. _____. **O simbólico nas relações de trabalho - um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal**. São Paulo, FEA/USP, 1987 (tese de livre docência).

29. FOSKETT, D. J. **The information environment** a world view. Amsterdan: Elsevier, 1990.
30. FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional; formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron e McGraw Hill, 1991.
31. GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
32. GOFFMAN, Ervin. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis, Vozes, 1975.
33. _____. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo, Perspectiva, 1974.
34. GOULART, Íris Barbosa. Psicologia social como referencial teórico para a psicologia do trabalho. **Jornal do Psicólogo CRP-04**, v.14, n.59, p. 13, jan/fev. 1998.
35. HUMPHREY, J. **Adapting the japanese model to Brasil**. Paris, 1990 (Texto apresentado no seminário internacional "Autor du Modèle Japonais").
36. _____. **Japanese methods and the changing position of direct production workers: Evidence from Latin América**. Brington, University of Sussex, 1991.
37. INGWERSEN, Peter. Conceptions of information science. In: **International conference on conceptions of library and information science: historical, empirical and the theoretical perspectives**. University of Tampere, Finland, Aug. 26-28, 1991. p 299-311.
38. JOVCHELOVITCH, Sandra e GUARESCHI, Pedrinho (orgs). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.
39. KRECH, David. **O Indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social**. São Paulo: Pioneira, 1975.
40. KREMER, J.M. Considerações sobre estudos de usuários em bibliotecas Universitárias. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, Belo Horizonte, v.13, n.2, p. 234-259, set. 1984.
41. LANE, Sílvia T. M. Usos e abusos do conceito de representação social. In: SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
42. LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
43. LAPASSADE, G. e LOURAU, R. **Chaves da sociologia**. Rio de Janeiro: Ed.

Civilização Brasileira, 1972.

44. LEITE, Márcia de Paula. Modernidade tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
45. LEITE, M.P. **A vivência operária da automação micro-eletrônica**. São Paulo, 1990. Tese (dout.), USP.
46. LEITE, M.P. , SILVA, R.A. **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo: Iglu/Ildes/Labor, 1991.
47. LOUIS, M. Surprise and sense making: what new comers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**. v.25, p.226-51, 1980.
48. MATTOON, M. **Jungian psychology in perspective**. New York: Free Press, 1981.
49. MCGEE J., PRUSAK L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus , 1995.
50. MEAD, G.H.. **Espiritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Paidós, 1953.
51. MICK, Colin. Toward usable user studies. **Journal of the American Society for information Science**, v.31, n.5, p.347-356, set. 1980.
52. MORGAN, G. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage, 1986.
53. MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional: a revalorização do homem frente a tecnologia para o sucesso da nova empresa**. 3ed., Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993.
54. MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
55. _____. On social representation. In: FORGAS, J.P. **Social cognition: perspectives on everyday understanding**. Londres: Academic Press, 1981.
56. _____. The phenomenon of social representation. In: FARR, P & MOSCOVICI, S. **Social representation**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1984.
57. _____. Des représentations collectives aux représentations sociales. In: JODELET, D. **Les Représentations Sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

58. NELSON, Reed & LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional: Vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.
59. OLSON, E. **Value of analytical psychology in organizational and institutional change**: archetipal identification with role and style. (workshop). NTL-USA, The Fall Conference for Applied Behavioral Science. (mimeo).
60. RABELLO, O.C.P. Usuários - um campo em busca de sua identidade? **Rev. Esc. Bibliotecon.** UFMG, v.12, n.1, p.75-87, mar. 1983.
61. RODRIGUES, M. B. **Modelo japonês, trabalho brasileiro**. Paris, 1991 (Texto apresentado no seminário internacional "Auteur du Modèle Japonais").
62. RODRIGUES, Suzana Braga. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: CMA-FACE /UFMG, 1991.
63. SAMPAIO, Jader dos Reis. As três faces da psicologia do trabalho. **Psique - revista do departamento de psicologia da FAHL-FINP**, v.5, n.6, mai. 1995.
64. SAMUELS, Andrew, SHORTER, Bani e PLAUT, Alfred. **Dicionário crítico de análise junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.
65. SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**. Homewwod - Illinois: Richard Irwin, 1985.
66. SCHEIN, Edgard. **The role of the founder in the creation of organizational culture**. Cambridge, MIT, mar. 1983. (working paper)
67. _____. Coming to a new awareness of organization culture. **Sloan Managemant Review**, 1984.
68. _____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
69. SCHLEYER, J.R. Estudos de usuários: introdução à problemática e à metodologia. In: MACHADO, Ubaldino D., ed. **Estudos avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Brasília : ABDF, 1982.49-71p.
70. SEGNINI, Liliana. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY & FISCHER. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
71. SHARP, Daryl. **Léxico Junguiano: um manual de termos e conceitos**. São

Paulo: Cultrix, 1993.

72. SELENE, Acyr. **Abordagem cultural e o estudo do poder em organizações**. Belo Horizonte: ANPAD, 1989. v.2.
73. SIQUEIRA, Moema M. **Cultura e organizações públicas**. Belo Horizonte: Mimeo, 1995.
74. SPINK, Mary Jane. **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1993.
75. SPINK, Peter K. A organização como um fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v.8, n.1, p. 174-192, jan./jun. 1996.
76. TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in Information Systems**. New Jersey: Ablex publishing corporation, 1986.
77. THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1991.
78. TOMAZELLI, Emir. **Corpo e conhecimento**: uma visão psicanalítica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.
79. WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
80. WILSON, T.D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v.37, n.1, p.3-15, mar. 1981.
81. WITTER, G.P. Aspectos psicológicos no relacionamento bibliotecário e usuário. **Ciência da Informação**, Brasília, v.15, n.1, p. 33-37, jan./jun. 1988.