

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO**

IRIS NEIA GIL DA SILVA

**RECURSOS DISCURSIVOS DE MANIPULAÇÃO DAS CHEFIAS PELOS
EMPREGADOS**

**CURITIBA
2011**

IRIS NEIA GIL DA SILVA

**RECURSOS DISCURSIVOS DE MANIPULAÇÃO DAS CHEFIAS PELOS
EMPREGADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientador: Prof. Msc. Aristeu Mazuroski Jr

CURITIBA

2011

IRIS NEIA GIL DA SILVA

**RECURSOS DISCURSIVOS DE MANIPULAÇÃO DAS CHEFIAS PELOS
EMPREGADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

COMISSÃO EXAMINADORA

Curitiba, ____ de _____ de 2011.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO



Termo de Aprovação

Declaramos para fins de depósito legal que Iris Néia Gil da Silva apresentou a Monografia intitulada "Recursos Discursivos de Manipulação das Cheffas pelos Empregados" como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná. A monografia foi avaliada e considerada **APROVADA** por banca constituída pelos professores do Curso.

Curitiba, 01 de Junho de 2013

Prof. Dra. Iara Picchioni Thielen
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho
FUNPAR CNPJ 78.350.188/0001-95

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO
Praça Santos Andrade, 30 - 1º andar - sala 114
E-mail: psicotr@ufpr.br
telefone: 3310-2746

Departamento de Psicologia do Trabalho
Universidade Federal do Paraná - SCPLA - PRP/13
Coordenação do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram no processo, principalmente a Regina que esteve comigo em todos os momentos da elaboração desta monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que compartilharam da minha alteração de rotina, nos sábados, aos meus filhos Isis e Igor pela ausência temporária da mãe nos fins de semana, a minha mãe e meu pai que me deram o suporte para que eu seguisse em frente.

Agradeço ao professor Prof. Msc. Aristeu Mazuroski Jr que me orientou neste estudo e me ajudou a perder alguns medos e descobrir as verdades da comunicação.

Meu agradecimento especial aos professores que me ajudaram a ter mais dúvidas e ir atrás das certezas.

A arte de interrogar é bem mais a arte dos
mestres do que a dos discípulos; é
preciso já ter aprendido muitas coisas
para saber perguntar aquilo que não se
sabe... ”

(Jean Jacques Rousseau)

RESUMO

Este trabalho buscou obter respostas para as questões de Poder e das formas de comunicação no ambiente de trabalho, sob o prisma da Teoria da Relevância com o objetivo de analisar as formas de manipulação usadas neste âmbito, como as chefias dominam os empregados e como estes conseguem manipular as chefias sem que elas tenham consciência, ou consigam perceber a manipulação ocorrida. Foram analisados cinco diferentes tipos de diálogos manipulatórios, que acontecem comumente no ambiente organizacional e após a elaboração de diagnósticos para cada um deles, utilizando o embasamento teórico sobre o poder, comunicação e a Teoria da Relevância. Identificamos que só existe o manipulador se existir alguém passível de ser manipulado, independentemente do nível hierárquico, ou seja, a manipulação pode ocorrer de cima para baixo ou de baixo para cima. Ao final apresentamos algumas alternativas de discurso, onde o gestor, ou melhor, o manipulado, pode utilizar para conseguir se livrar da manipulação e fornecer conforto ao grupo, fazendo com isso uma empresa mais coerente e justa.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Manipulação discursiva; Poder nas organizações, Psicologia Organizacional; Teoria da Relevância.

SUMMARY

This study attempts to get answers to questions of power and forms of communication in the workplace from the perspective of relevance theory in order to analyze the forms of manipulation used in this context, how managers dominate employees and how they can manipulate the leadership they have no conscience, or can perceive the manipulation occurred. We analyzed five different types of manipulative dialogues, which occur commonly in the organizational environment and after the development of diagnostics for each, using the theoretical framework of power, communication and relevance theory. We found that there is only the handler if there is someone that can be manipulated, regardless of hierarchical level, the manipulation can occur from the top down or bottom up. At the end we present some alternative discourse, where the manager, or rather, manipulated, you can use to get rid of manipulation and provide comfort to the group, making this company a more consistent and fair.

Keywords: Organizational communication, handling discursive power in organizations, organizational psychology, relevance theory.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 COMO OCORRE O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	13
1.1 O QUE É O PODER	13
1.2 A ACEITAÇÃO DO PODER	14
1.3 FORMAS DE PODER	18
1.4 INTERDEPENDENCIA E O PAPEL DA TAREFA	17
2 COMUNICAÇÃO	19
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.2 COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA.....	21
3 TEORIA DA RELEVÂNCIA	24
3.1 TEORIA DA RELEVÂNCIA NO AMBIENTE COORPORATIVO	30
4 ANÁLISES DOS CASOS DE MANIPULAÇÃO DISCURSIVA	32
4.1 MANIPULAÇÃO DO VITIMIZADO	33
4.2 MANIPULAÇÃO DO AGRESSIVO.....	36
4.3 MANIPULAÇÃO DO CONFORMISTA	38
4.4 MANIPULAÇÃO DO PRÓ A TIVO EGOISTA.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

Este estudo é sobre como ocorrem às comunicações no ambiente de trabalho, independente da hierarquia, isto é discutiremos sobre como os empregados conseguem manipular os seus superiores pelo discurso, com algumas atitudes que envolvem emocionalmente os superiores, sem que os mesmos sintam-se dominados, pelo menos sem que isso interfira no modo das chefias comportarem-se diante dos outros empregados.

Iremos analisar quais são as formas de poder mais inerentes às empresas, e também as formas de comunicação nas empresas, para depois unirmos as informações e desmembrá-las utilizando a teoria, que será à base da nossa pesquisa.

Para isso poderemos nos aprofundar os estudos dos discursos dentro das empresas, estudaremos também o organograma da empresa X, para identificar qual é a forma hierárquica que prevalece, para então conseguirmos avaliar com maior profundidade a inversão do vetor, isto é, como os empregados conseguem seus objetivos com a manipulação através do discurso ou também através ações onde fica difícil para os gestores se livrarem desta teia na qual são presos.

Este estudo é primeiramente uma forma de identificar qual seria o antídoto que pode ser usado para livrar a empresa destas artimanhas e finalmente prestigiar quem realmente trabalha com dedicação e empenho. Percebe-se que a comunicação nas organizações continua sendo um campo fértil para o aproveitamento de vários ramos do conhecimento, dos quais se destacam a psicologia, lingüística e ciências cognitivas.

Entretanto, o comando destas disciplinas não quer dizer que não existe ambiente para contribuições de outras áreas. Nos relacionamentos humanos é notável a conservação do problema da comunicação entre os sujeitos; um problema que atravessa virtualmente todas as atividades humanas e que se torna especialmente misterioso nas organizações.

Nestas, a comunicação é restrita por normas claras sobre o que se pode falar como falar e para quem falar expressos nos Códigos de Ética, circulares regulatórios, diretivos de Comunicação Interna, etc. Porém, o presente estudo visa analisar os discursos emitidos dentro das organizações, que muitas vezes são

emitidos sem o conhecimento das diretorias, é uma análise dos discursos entre funcionários com funcionários, e funcionários com as chefias.

Para realizar estas análises utilizaremos a Teoria da Relevância, o objetivo da lingüística que estuda a linguagem do contexto de seu uso na comunicação (pragmática) inferencial é explicar como um ouvinte deduz o significado do falante com apoio no destaque fornecido.

Segundo, Dan Sperber e Deirdre Wilson, criadores da Teoria da Relevância, esta abordagem é baseada em uma visão geral dos processos cognitivos humanos, da cognição humana, são guiadas para alcançar a maior implicação possível cognitiva para a realização de mínimo esforço possível. Para alcançar isso, os indivíduos devem reunir sua atenção sobre o que lhes parece ser a informação mais relevante.

O foco final do estudo se restringe à pergunta específica: como ocorre a manipulação do discurso entre empregados sobre as chefias? Para responder a esta pergunta, outras questões serão abordadas sucessivamente, as quais ensejam a apresentação da estrutura definida para este trabalho.

As perguntas preliminares que nortearam a pesquisa bibliográfica e seus respectivos tópicos são: O que é o Poder? ; Quais as formas de poder manipular o trabalhador? A comunicação organizacional? Quais os tipos psicológicos subjacentes que tem maior condição de manipulação do discurso?

Com a intenção de integrar as disciplinas do primeiro capítulo e do segundo capítulo, iremos estudar a Teoria da Relevância , para saber o porquê das manipulações serem possíveis. Finalmente o refinamento e a articulação da teoria são aplicados no estudo prático de situações organizacionais analisando alguns casos hipotéticos e aplicando os conceitos desenvolvidos ao longo da fundamentação.

Nas empresas estas relações são inicialmente definidas por um organograma que determina quais são os níveis hierárquicos, ou seja, quem tem a autoridade de mandar e determinar regras no ambiente profissional.

Porém como o próprio Foucault definiu o poder é como uma via de mão dupla, ou seja, quem tem o poder propriamente dito também é dominado pelos subordinados, pois como é determinado na Teoria da Relevância, todos fazem aquilo que lhes é importante, sempre visando um aproveitamento pessoal ou profissional em todas as atitudes, dessa forma alguns empregados conseguem

manipular suas chefias, utilizando de artifícios como uma doença para forçar os sentimentos de piedade dos gestores, fazendo com que as chefias fiquem sem jeito de cobrar os resultados das tarefas a eles delegadas, outra situação possível é o desequilíbrio emocional do empregado diante de dificuldades no ambiente de trabalho, apelando, por exemplo, para crises de choro incontidas que, muitas vezes, constroem o gestor pelo receio de ser responsável de desencadear uma nova crise.

As chefias se deixam dominar pelos recursos de doença, pois várias organizações já sofreram com processos trabalhistas e com acusações de assédio moral. Deixam-se dominar pela falta de capacidade emocional, pois é complicado assumir que mantêm um empregado ocioso perante o restante do grupo. Com estas atitudes eles, os subordinados, ficam na zona de conforto e continuam mantendo estes comportamentos, por ser vantajoso para eles.

Para detalharmos melhor esse assunto iremos aprofundar a pesquisa sobre o conceito do que é o poder, e algumas formas de poder utilizadas nas organizações. Além disto, iremos aprofundar nossa pesquisa naqueles empregados que, aparentemente, não demonstram características que nos façam pensar que eles conseguiriam dominar aos superiores, mas com muita astúcia e várias atitudes dominam. Fazem-nos pensar que a Teoria da Relevância é a melhor teoria que poderemos usar para desvendar os segredos da comunicação e manipulação discursiva nos ambientes profissionais.

1 COMO OCORRE O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Existem nas organizações vários tipos de comunicação, e com isso aparecem vários problemas, para desvendarmos um pouco destes mistérios, deveremos analisar a empresa por partes distintas, isto é, avaliar a construção humana das organizações em partes desmembradas.

Avaliaremos quais as formas de comunicação pertinentes ao estudo, mas a principio iremos definir o poder e suas vertentes que possibilitam uma visão mais intrínseca do tema estudado.

Para sabermos quais são os recursos discursivos e quais as formas de manipulação das chefias pelos empregados, temos que primeiramente entender o que é poder, como funciona na organização, e também como é possível à inversão do sentido de obediência, mesmo tendo-se um organograma definido.

1.1 O QUE É PODER

A capacidade de impor ou dominar a relação sobre os outros na ânsia de produzir o efeito que é almejado, ou na intenção de dominar as ações dos outros é conhecido como Poder.

É a eventualidade de se encontrar sujeição a uma ordem, onde pode firmar-se em diferentes formas de aceitação, ou estar ligado somente pelo interesse. Isto poderá ser visto no tópico da Teoria da Relevância, na qual quem recebe a ordem avalia quais são os ganhos ou desvantagens de aceitar e cumprir a determinação.

Segundo Morgan (1996,p281), diversas manifestações de poder nas empresas são de possuir o controle das decisões, e o cidadão ou a equipe que agir de modo direto nas tomadas de decisões tem o poder de influenciar nas organizações as quais pertencem. Existem três tipos puros de poder, o legítimo; o poder tradicional e poder carismático conforme Max Weber, (1956).

Também podemos definir poder como algo ligado a família como, por exemplo, a hierarquia familiar onde existem modelos definidos, o patriarcal no qual

pai é o líder soberano, e o matriarcal onde a mãe é a detentora de toda a autoridade familiar.

O poder deve ser visualizado como a chance de estar em posição de vantagem em relação a um grupo específico, no qual se detém a capacidade de decisão.

Na organização o poder não é de determinada figura, mas sim uma relação social. Deste modo, as relações sociais no interior das organizações, ajustam-se nas categorias sociais e classes sociais estando relacionadas a produção econômica.

Ainda neste conceito, é justo destacar os grupos de pessoas que têm objetivos e interesses comuns, que os aproximam, podendo ser fornecedores, eleitores, correntistas, clientes, etc.

As relações sociais estão ligadas ao poder, já que a partir destas que se faz necessário os processos de controle e de deliberação, para os quais a conquista do poder é imprescindível. Quaisquer possibilidades de que o poder seja ameaçado deve ser combatido com firmeza para imediatamente neutralizar qualquer oposição.

O elemento chave nas organizações contemporâneas é a negociação entre chefias e empregados, por ser a maneira de evitar ao máximo os conflitos nas relações interpessoais.

Foucault (1995, p243) define o “poder” como um conjunto de atos sobre atos possíveis e que se registram no campo das possibilidades. Para o pensador, a palavra “conduta” aparece como a melhor definição da especificidade das relações de poder.

A aplicação do poder consiste em “conduzir condutas” e criar possibilidades, organizando o eventual campo de atos dos outros, em outras palavras é a habilidade de conseguir influenciar outras pessoas a desenvolverem atividades segundo suas vontades.

1.2 A ACEITAÇÃO DO PODER

O poder origina-se na capacidade de coerção ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de “efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros.

O indivíduo ou o grupo que é detentor de poder pode entusiasmar o desempenho e os efeitos das atividades de outras pessoas. Pode obter o que quer de acordo com seus interesses. “O poder influencia quem consegue o quê, quando e como.” (MORGAN, 1996, p.163).

Para que o poder exista, é indispensável que alguém queira algo que está sob domínio de outro. Há, dessa forma, uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros. Para ROBBINS (1999, p. 249), esta provavelmente seja a aparência mais importante do poder.

Quanto maior a dependência maior o poder. Essa vinculação aumenta na medida em que o controle sobre o que é desejado aumenta.

O poder só será praticado quando houver aceitação das pessoas envolvidas na organização. Seu uso “(...) é muito distante da idéia de indivíduos solitários com lampejos de esplendor; em lugar disso, o poder é parte de um processo comportamental sistemático, congenitamente ligado à liderança.” (BOWDITCH e BUONO, 1997, p. 120).

Para (SROUR, 1998, p. 137) nenhum agente está totalmente desprovido de alguma quantia de poder. Mesmo aqueles que ocupam uma posição menor nunca deixam de possuir algum contra poder, pois podem resistir e produzir implicações sobre seus superiores e sobre seus companheiros de trabalho.

Partindo desta consideração é possível entender como poder não só aquilo que se manifesta no interior da organização, mas também a influência que uma organização tem sobre outra e ainda como a interrelação atua no conjunto e nos resultados de cada uma.

As relações de poder têm um significado muito importante nas relações dentro da organização, pois determinam as características da estrutura organizacional de cada empresa.

Atualmente, proprietários detentores do poder estão dividindo cada vez mais o exercício do mesmo e delegando-o a pessoas capazes de exercê-lo. Esse reconhecimento pode acontecer pela prática, habilidade e domínio das atividades ou pela capacidade de liderança sobre os demais colegas, por exemplo.

1.3 FORMAS DE PODER

Observando as estruturas empresariais, o modo como os indivíduos se relacionam no ambiente de trabalho e como se comportam neste contexto, avaliamos que existem várias formas de se praticar o poder nas organizações.

Segundo BOWDITCH e BUONO (1997, p. 118), existem dois tipos de chefes ou líderes que desempenham o poder nas organizações. O líder nomeado é o primeiro deles, que os autores definem como “àqueles indivíduos que ocupam um papel organizacional específico, tais como executivo, gerente, supervisor e assim por diante”, que têm a liberdade de executar determinadas tarefas organizacionais. E o segundo é o líder natural, que, para os mesmos autores, são indivíduos que “(...) recebem poder dos demais membros da organização devido a sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo”.

Estes não são os líderes formais, mas sim reconhecidos pela equipe. Para MORGAN (1996, p. 164), podemos basear a autoridade formal em três definições: lei, carisma e tradição.

O poder carismático surge quando são enxergadas as qualidades individuais do empregado. A autoridade tradicional acontece quando as pessoas seguem costumes e práticas do passado, entregando a autoridade a quem encarna e simboliza tais valores. O poder burocrático ou legal-racional acontece quando as pessoas acreditam que o detentor do poder é aquele que realiza a aplicação correta dos procedimentos e das regras formais.

Este tipo de comando torna-se eficaz à medida em que seja autenticados pelos níveis hierárquicos inferiores da empresa. Assim sendo, se estabelecermos uma pirâmide representando o poder nas organizações, ele estará parte em sua base e parte no topo da pirâmide, pois o topo o praticará se a base assim admitir.

O poder coercitivo é usado para se obter o que quer baseado em punições e ameaças. Ele se baseia na ameaça de aplicação, ou na aplicação efetiva, de penas físicas como causar dor gerar frustração através de controle a força através de necessidades fisiológicas ou de segurança. (ROBBINS, 1999, p. 249). A forma de poder mais condenada é esta, pois evidencia que a ética e a negociação praticamente não são utilizadas na organização, mas sim da combinação de arbitrariedades, de ameaças e de punições.

O poder de recompensa é o inverso do de coerção, uma vez que “as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos” (ROBBINS, 1999, p. 249). O indivíduo que oferecer gratificações consideradas valiosas pelas outras pessoas, como barganhas de favores, exercerá poder sobre elas.

Esses prêmios podem ser qualquer coisa que as pessoas anseiam como tarefas de trabalho importantes, promoções, dinheiro, informações importantes, aceitação no grupo e posições de trabalho favoritas.

Tanto o poder de recompensa como o coercitivo não precisam ser, essencialmente, desempenhados por alguém de alto nível na empresa, pois prêmios, assim como elogio e aceitação ou até punições podem ser proporcionados por qualquer membro da equipe.

“O Poder de Referência é baseado no magnetismo ou carisma pessoal. Em muitos casos, as pessoas se identificam com uma ou outra devido a certos traços pessoais ou características de personalidade.” (BOWDITCH e BUONO, 1997, p.119). Ele se desenvolve através do desejo de ser como alguém ou pela admiração por determinada pessoa, esse carisma pode entusiasmar até mesmo pessoas que não estão sob controle formal ou direto daquela que é objeto de admiração.

Segundo ROBBINS (1999, p. 251), na organização, quem é dominador, impõe-se fisicamente, o articulador ou carismático tem características individuais que podem ser utilizadas para conseguir com que os outros façam suas vontades. “A dificuldade de uma pessoa ser substituída por qualquer outra da organização dá poder à primeira”; e “quanto mais central uma pessoa ou um grupo for para os trabalhos ou processos da organização, maior será o seu poder.” (BOWDITCH e BUONO, 1997, p. 119).

Dessa forma, a decisão também fica centralizada. “(...) o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence.” (MORGAN, 1996, p. 171).

1.4 INTERDEPENDÊNCIA E O PAPEL DA TAREFA

Se os afazeres de uma pessoa ou de uma equipe dependem das atividades de outra equipe ou pessoa, imagina-se que o segundo terá uma autoridade maior sobre diversas cotas, segundo BOWDITCH e BUONO (1997, p. 119), se tivermos direito sobre algo, obteremos poder sobre quem quer conseguir este algo, no entanto isto não ocorre quando alguém possui algo que várias outras pessoas têm.

Para (ROBBINS, 1999, p. 251) "quando você possui alguma coisa que outros exigem, mas que você sozinho controla, você os torna dependentes de você e, portanto, você ganha poder sobre eles."

A partir deste conceito, as empresas procuram não se tornar dependentes de apenas um único empregado, por exemplo, elas tentam sempre ampliar suas opções.

O poder de uma empresa sobre um determinado negócio cresce quando ela controla um recurso que é insubstituível, escasso ou importante. Assim, o mercado torna-se preso a estes recursos dando poder as empresas que os detêm.

Segundo ROBBINS (1999, p. 252), para construir dependência, os recursos dominados têm que ser importantes. Para o autor, "uma organização como a Intel, fortemente orientada tecnologicamente, é altamente dependente de seus engenheiros para manter as vantagens técnicas e a qualidade de seus produtos".

E, para MORGAN (1996, p.167) "(...) o poder repousa sobre o controle daqueles recursos dos quais a organização depende para dar continuidade às suas operações correntes, ou para criar novas iniciativas."

Já para ROBBINS, 1999, p. 252 "Quanto mais um recurso não tem substitutos viáveis, mais poder do controle deste recurso é fornecido."

Agora já tivemos uma prévia do que é o poder, conseguimos visualizar como ele é importante nas empresas, no próximo item, iremos fazer um estudo sobre como e quais são as formas de comunicação nas empresas, como ela ocorre dentro das organizações, pois junto com o poder a comunicação é essencial.

2 COMUNICAÇÃO

Comunicar é ser comum a alguém. E isso acontece quando uma pessoa fornece algo palpável ou abstrato a outro, diminuindo a diferença entre os dois. As primeiras aparições da comunicação devem ter sido bem sólidas.

Antes da comunicação verbal lá na Idade da Pedra um fornecia um utensílio e o outro a caça; ou era fundada em informações, principalmente visual –por exemplo, a atitude de alguém ir para o lado onde eram feitas as caçadas, já induzia os outros a segui-lo, o que hoje seria o gesto de “siga-me”.

Com o desenvolvimento da comunicação sonora, aconteceu também uma evolução da comunicação verbal, do que era apenas biológico-emocional, para a emissão de palavras, Tattersall (2006, p. 73) afirma categoricamente que “[...] se estamos procurando um único fator de liberação cultural que abriu caminho para a cognição simbólica, a invenção da linguagem é a candidata mais óbvia.”

Mas um fator predominante da comunicação continua inalterado, e sempre será deste jeito: só existe comunicação quando há algo comum a ambos, seja em nível sensível ou contemplativo (por exemplo, o ato de presentear um índio significava um pedido de amizade, da mesma maneira que um aperto de mão ou uma declaração falada, explícita em nossa sociedade).

Parece-nos pertinente concordar com Mayr (2006, p. 95) que propôs que “uma pessoa do século XXI vê o mundo de maneira bem diferente daquela de um cidadão da era vitoriana” e que “Essa mudança teve fontes múltiplas, em particular os incríveis avanços da tecnologia.” Souza Brasil (1973, p 76), mais incisivo, enxerga a cultura como subordinada às formas de comunicação.

Deste modo, nos dias de hoje podemos reconhecer diversos tipos de comunicação: existe a comunicação oral, que é aquela que usamos para falar, a comunicação escrita que é aquela que usamos quando mandamos um email, ou um memorando, entre outras.

Em qualquer um dos modos de comunicação é fundamental a existência de alguns elementos básicos para que ela ocorra com sucesso. Primeiro um emissor, em segundo um meio, e por último é necessário que exista um receptor, ou seja, aquele para quem a mensagem é destinada.

Na comunicação existe uma contínua interação entre o ouvinte e o falante por meio das orações emitidas. Ela está tão ligada ao ser humano, que seria inimaginável ver a sociedade sem a existência da comunicação.

Ao fazer uma pergunta, por exemplo, o indivíduo que a faz, é definido como emissor e o ouvinte que foi questionado é quem recebe a mensagem, por sua vez essa ordem se inverte quando a pessoa que foi questionada, responde. No entanto para que a comunicação seja eficaz no exemplo citado é necessário no mínimo que os indivíduos falem o mesmo idioma. Ou seja somente ocorre uma comunicação se o receptor reconhece o código lingüístico utilizado e está disposto a ouvir e prestar atenção no emissor.

Agora que já estudamos o que é a comunicação, o próximo passo é falarmos como que ela ocorre nas empresas.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentro das empresas também existem vários tipos de comunicação: a oral, a escrita e também a comunicação sem palavras, o silêncio determinados momentos nas empresas é entendido bem melhor do que um diálogo, é um sinal de paz, ou também que existem problemas que estão simplesmente sem solução visível.

A Comunicação Organizacional abrange um conjunto interligado de estratégias, de ações, e de atividades, e processos utilizados para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse, junto à opinião pública ou até mesmo junto aos seus empregados ou colaboradores.

A comunicação empresarial está se tornando cada vez mais complexa, por ter que trabalhar para públicos diferentes com pessoas das mais diversas culturas e conhecimentos de forma que todos compreendam a mensagem, no entanto muitas vezes o que acontece nas empresas é que nem quem comanda nem quem é comandado consegue entender qual é seu papel na empresa e qual é o papel da empresa perante a sociedade.

Segundo FREITAS, (2007, p.12), “entender a organização como cultura é reconhecer o papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.”

A liderança é uma das expressões da comunicação organizacional e da cultura nas empresas e é essencial para a manutenção dos relacionamentos com os colaboradores sendo responsável pelo ambiente organizacional.

Com o grande crescimento das empresas e, portanto, das relações entre os dirigentes e empregados, observa-se que cada vez mais a boa comunicação entre chefes e comandados mostra-se essencial para que existam efetivos relacionamentos entre as partes. Conforme FREITAS, apud MARCHIORI (2008, p.146) “é por esta razão que as organizações precisam cuidar melhor de seus líderes para que o processo das relações entre pessoas se reflita positivamente nos liderados.”

A partir desse exame, é viável entender que a liderança, suas características, e também seus modelos, estão relacionados com o domínio que a chefia exerce e também com a cultura organizacional da empresa, pois segundo MEINDL, EHRLICH e DUKERICH apud HALL, 2004, existe uma relação estreita entre a liderança e o poder, que envolve muito mais do que atribuição de poder para um ou para vários indivíduos das organizações.

Nas análises do poder, da comunicação e da liderança no relacionamento entre patrões e empregados dentro das empresas, Maximiano 2002, afirma que a liderança é que determina o sucesso para alcançar as finalidades do comando dos colaboradores, focalizando o comportamento entre os membros da organização.

É claro que a ligação entre a liderança e o comportamento do indivíduo é parte da cultura organizacional, pois é a atuação humana que faz a diferença.

Para FREITAS apud MARCHIORI, (2008, p.146) “Os atributos da liderança se qualificam em três categorias amplas: como os líderes são (motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes sabem (habilidades, capacidades, traços); e o caráter fundamental da liderança para a construção da cultura organizacional fazendo com que o ser humano estabeleça relações com o outro baseado na afinidade que mantém consigo mesmo.

Na atualidade já é sabido que a metodologia da liderança é um conjunto de variáveis complexas que devem ser consideradas quando existe interesse em estudar o comportamento humano, conforme BERGSMINI, (1994, p.67).

2.2 COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA

Para vencer os limites da comunicação empresarial tradicional e dos seus enfoques instrumentais, é preciso entender a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, complexa e dinâmica.

A meta da comunicação é a disseminação dos valores e objetivos da empresa, visando os públicos internos e externos da organização, utilizando de procedimentos inovadores, dinâmicos e criativos, que na visão estratégica funcionam de maneira democrática, como semeadores dos objetivos e dos valores culturais da empresa.

Nos últimos tempos vem surgindo cada vez mais novas práticas de administração e de gestão, utilizando a comunicação como conseqüência da preocupação com o meio ambiente, e não somente como resultado da busca incansável da produtividade, qualidade e satisfação do cliente.

E tanto a busca pela melhoria empresarial quanto a preocupação com o consumidor e com o futuro do planeta têm produzido novas concepções de gestão de negócios. São mudanças econômicas com transformações significativas para os mercados e para os relacionamentos entre seres humanos dentro e fora da empresa.

Nas abordagens predominam no campo da comunicação empresarial, o principal objetivo da empresa é buscar a melhor maneira de divulgação e o melhor meio para aumentar os laços com os públicos-alvo, buscando influenciar modos de pensar, além de influenciar os subordinados para o alcance dos objetivos empresariais.

Entretanto, essa visão não se sustenta de maneira eficiente nos dias atuais pela sua simplicidade diante da complexidade do mundo das organizações. O desenvolvimento de um regime automatizado fez com que as pessoas se limitassem a obedecer ordens e a manter sua posição, ao invés de se interessarem por desafios e questionarem aquilo que estão fazendo.

Esse tipo de comportamento é um contraste com um pensamento questionador que incentiva as pessoas a examinarem a lógica e praticidade daquilo que estão fazendo e a modificarem sua ação, ajustando-se a novas situações.

No ambiente empresarial, a importância que era dada a produção mudou para o destaque ao consumidor. A empresa precisa comunicar-se, de maneira mais estreita e objetiva com os clientes, com os fornecedores, enfim, com outras organizações que também atuam no mesmo universo.

Modificando aos poucos antigos limites, a comunicação vem estrategicamente assumindo uma posição nas organizações, fazendo parte da cultura organizacional,. Não é somente uma simples produção de instrumentos de comunicação. Adquire uma posição muito maior, diz respeito ao funcionamento da organização e sua posição social, desde seu clima interno até suas relações institucionais.

Não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, a comunicação é um fato nas organizações, ainda que os processos de informação não possuam participação direta da instituição.

Isto leva a entender a comunicação como a base que dá forma a organização, transformando-a naquilo que ela é.

Porém, isso não significa que a comunicação seja algo isolado, porque ela será sempre adequada a forma de ser daquilo que a causa, neste caso, a empresa ou instituição.

No interior das organizações, as relações com os empregados, nos diferentes estilos administrativos ,é necessário que sejam assumidos outros modelos de gestão, diferente dos modelos ditatoriais,e que alcancem novas formas de ação baseadas numa participação maior dos indivíduos que envolvam e valorizem o trabalho em grupo.

Agora que já entendemos como o poder e a comunicação estão atrelados ao ambiente empresarial, e também que as formas de poder não estão ligadas somente ao cargo que as pessoas ocupam mas também ao grau de influência que as elas tem umas sobre as outras, então iremos estudar a teoria que fundamenta nosso trabalho, que é a teoria da relevância.

3 TEORIA DA RELEVÂNCIA.

Baseada nos estudos de Paul Grice (filósofo inglês) Em *Studies in the Way of Words* , 1989, a Teoria da Relevância trata da linguagem, do contexto entre o falante e ouvinte. Nessa teoria, a comunicação é mais do que a transmissões de mensagens , onde bastaria uma codificação do falante e uma decodificação do ouvinte, avalia também a intenção do falante, para conseguir entender o significado implícito da fala. Essa sensibilidade na interpretação se dá a partir das experiências vividas e das condições emocionais e ambientais em que ocorre a comunicação.

Além, dos conhecimentos que o ouvinte já tem do falante muitas vezes o entendimento do sentido das frases depende inteiramente desses requisitos. As expectativas dos ouvintes são precisas e previsíveis, e é por isso que a comunicação funciona. O ouvinte sempre espera, por exemplo, que a fala seja algo com significado e não simples sons.

Existem várias formas de interpretação dos diálogos, mas nem todas as interpretações são acessíveis aos ouvintes. O falante em geral espera que sua fala tenha apenas um sentido. O ouvinte, normalmente, escolhe apenas uma interpretação, salvo os casos, em que se usa da ambigüidade.

Quem escolherá uma das interpretações, a partir do ambiente cognitivo, ou seja, tudo que está na cabeça dele, tudo que ele vê, sente e tudo que ele tem acesso faz com que ele interprete uma determinada fala do seu modo. Nem sempre o ouvinte terá acesso a tudo que seria necessário para ele entenda determinada fala como foi intenção , aí, ocorrem os mal-entendidos.

Segundo Grice (1989), comunicação é mais do que a transferência de uma mensagem de quem fala para quem ouve. Para que um entenda o que diz o outro, ele precisa também perceber a intenção comunicativa de quem fala para entender, o significado implícito no discurso.

Quem ouve faz isso usando do que conhece do contexto em que se dá a comunicação, além do que conhece o falante e das suas intenções. A comunicação é uma manifestação de cooperação entre quem fala e quem ouve.

Sempre que alguém fala desperta expectativas para quem ouve, com relação à importância do que está sendo falado, isto é, a fala deve ser relevante para quem estiver escutando. Se eu falar, quem me ouvir terá a expectativa de que eu diga algo que possua um significado, e que não sejam somente palavras sem nexos saindo da minha boca.

Os ouvintes possuem expectativas previsíveis e facilmente determinadas, e é por isso, aliás, que a comunicação funciona. Quem faz um pronunciamento conta com as expectativas de quem escuta para se fazer entender.

Todo discurso tem várias interpretações potenciais, nem sempre todas essas interpretações são acessíveis a todos os ouvintes, e nem todas, é claro, são as que quem fala pretende informar. Quem fala geralmente pretende comunicar somente uma interpretação e quem ouve, também em geral, irá escolher apenas das interpretações, porque a ambigüidade é uma característica da linguagem humana.

Quem escuta escolherá uma das várias interpretações imagináveis usando o contexto que na Teoria da Relevância é chamado de ambiente cognitivo, que é muito mais do que o contexto físico: inclui tudo o que é a realidade do ouvinte, tudo que ele vê, sente e tudo a que tem acesso para entender uma determinada fala.

Consideremos que eu fale algo que aconteceu no meu emprego ontem. Se eu não disser tudo com detalhes que identifiquem todo contexto, quem me ouvir não vai entender, porque somente se ele estivesse no meu emprego ontem, no mesmo ambiente em que ocorreu o fato que eu contei, poderia ter acesso aos mesmos pressupostos que eu e assim entender sobre o que era o assunto. São contextos diferentes, onde o ambiente cognitivo não é o mesmo. É minha obrigação fazer com que o ambiente cognitivo de quem estiver me ouvindo esteja mais próximo possível do meu, para que ele me entenda.

Dentre todas as possíveis interpretações, a escolhida por quem ouve é que remete a ele mais efeitos cognitivos, isto é, a interpretação mais próxima do que ele queria entender

Algo que modifica a imagem de mundo de quem ouve, algo que é colocado ou retirado dessa representação de mundo, algo que modifica o ouvinte depois de escutar aquela fala é um efeito cognitivo. Por exemplo: alguém me diz que no dia tal vão fechar minha empresa para desdetização. Essa informação provoca em mim efeitos cognitivos, modifica minha representação de mundo de maneira relevante. para interpretar uma fala.

No exemplo acima, uso meu conhecimento de mundo e das intenções do falante: o fato de que trabalho na empresa que será fechada, de que sei o que é a dedetização e que levam tempo e causam muito transtorno.

Talvez o ouvinte já tenha tido experiências negativas com dedetizações e eu saiba disso, o que me faria entender sua fala como um aviso de que enfrentarei problemas. Tudo isso é contexto e faz parte do ambiente cognitivo comum ao falante e ao ouvinte.

Quanto menores são efeitos cognitivos maior o esforço de entender os elementos básicos da comunicação; quanto maior relevância, maior os efeitos cognitivos.

Esforço de processamento é definido como esforço de percepção, memória e dedução. É a força que quem ouve tem que fazer para entender o que o falante está dizendo; quanto maior o esforço para entender, menos relevante será a fala.

Se o que for dito é muito difícil assimilar, o ouvinte acaba desistindo. Se ele perseverar e entender e este esforço valer à pena, é porque insistência virá compensada por efeitos cognitivos extras.

Somente é justificado um esforço maior para entender uma fala se os efeitos cognitivos gerados por esta atitude forem maiores.. Se não existir esses efeitos maiores, o ouvinte descarta, não presta atenção, acaba descartando a informação sem entender. Tudo que produz percepção, entendimento, pode ser um efeito cognitivos.

Digamos que Carlos diga para Ana: "Saiu o resultado do vestibular da UFPR." Podemos pensar em dois cenários diferentes. Em um, Ana prestou vestibular, e essa informação faz parte do ambiente cognitivo do falante e do ouvinte, que é, aliás, a maneira como a comunicação funciona. Essa fala do Carlos terá um efeito cognitivo enorme para Ana, porque ela sabe, e ele também sabe que ela está ansiosa para saber o resultado. Assim, o que Carlos disse terá uma relevância enorme, por provocar muitos efeitos cognitivos com um esforço de processamento mínimo. Toda a informação necessária para processar a fala de Carlos faz parte do ambiente cognitivo dos dois. Ana não precisa fazer nenhum esforço extra para processar o que ouviu.

Na segunda situação, Ana está de férias da universidade, quer ficar na praia tomando sol. E Carlos, mais uma vez, diz: "Ana, saiu o resultado do vestibular da UFPR." Aí já é outra história. Ana terá que fazer um esforço extra de processamento

para entender por que Carlos está dizendo isso. Ela não tem compromissos, não precisa saber do resultado, pois nem prestou vestibular. A intenção do enunciado não é, portanto, passar para Ana a informação explícita de que saiu o resultado. Pode ser que Carlos conheça alguém importante conhecido dos dois que esperava o resultado, não queria dizer isso a ela de maneira direta por algum motivo conhecido dos dois, e esteja usando essa frase como uma maneira de dizer "olha, eu estou curioso, vamos sair da praia". Se não for nada disso, se for muito difícil para Ana entender por que ele está dizendo que saiu o resultado, ela vai simplesmente ignorá-lo, continuar tomando sol na praia e pronto. Terá havido quebra de comunicação, o que também é previsto pela Teoria da Relevância. Às vezes a comunicação não se dá.

A influência externa, ou seja, do ambiente e da maneira que a fala é executada da interpretação do discurso é evidente e, para a Teoria da Relevância o método de interpretação de enunciados numa comunicação sempre acarretará alterações no ambiente cognitivo dos envolvidos no diálogo, o que deverá gerar novas hipóteses de crenças, valores, verdades, etc.

Como representações mentais (subjetivas, particulares) são definidas na TR, "suposições", em um universo irreal ou no mundo físico, inseridas pelo sujeito no seu ambiente cognitivo. A definição de "ambiente cognitivo" é composta pela complexidade de estados mentais que podem ser ativados nos métodos conscienciosos, entre eles a comunicação.

A mutação do ambiente cognitivo é o que determina um amplo poder explicativo à Teoria da Relevância, que explica ainda porque os processamentos prévios feitos por um indivíduo não são garantia de que ele repetirá o mesmo processo no futuro, ainda que com os mesmos estímulos ostensivos ou na mesma situação.

Dois modelos de interpretação ,Segundo Dascal (2006), podem ser utilizados ,o criptográfico, onde por trás das letras e palavras do discurso está sempre o significado, e o ouvinte ou leitor precisa aplicar seu conhecimento das convenções e das línguas falada, para entender o sentido da construção lingüística, neste modelo existe um viés de descoberta, e o modelo hermenêutico, onde o significado é sempre aquilo que foi falado, não há nada por trás das palavras, nada por ser descoberta, a mensagem chegará ao ouvinte da maneira que foi criada sem dar brecha a interpretações dúbias.

Dascal destaca que os dois modelos têm em comum a imprevisão das intenções do emissor das palavras, cuja relevância é inteiramente necessária em qualquer modelo interpretativo. Para tal ele propõe o modelo pragmático de interpretação, no qual o significado da comunicação não é nem um elemento isolado, nem uma interpretação do ouvinte. Ele é criado pelo falante, o produtor do signo.

Produzir um signo significativo é uma comunicação efetiva ao contrário de um simples acontecimento e sempre é determinada por uma intenção.

A obrigação de se ponderar a intenção do falante parece bloquear de forma quase irreversível a tarefa de interpretação, já que se torna como muito difícil o ato de colocar-se no lugar do falante e abranger todas as variáveis individuais que o induziram a emitir uma construção lingüística daquela maneira; em outras palavras: a intenção do falante não está facilmente compreensível ao intérprete, pois é baseado em desejos e crenças bem ímpares.

Grice (1957) sugere a existência de uma diferença conceitual entre duas espécies de significado segundo o "significado do falante", de modo pragmático e o "significado convencional", de caráter semântico. Do ponto de vista de Grice, o significado falante está relativamente desatrelado do significado convencional.

Dessa maneira, o que o falante quer informar não está essencialmente ligado ao significado convencional dos enunciados ou das palavras que ele utiliza. Por não referir-se de forma exata ao indicador convencional, o significado do falante carece ser procurado através de métodos diferenciados de decodificação, que estão além da simples construção gramatical. É aqui que Grice insere o conceito de "implicatura": um artifício diferente de busca da finalidade do falante, que decifra os significados e aplica princípios exclusivos para esta decodificação.

As implicaturas são deduções não marcadas no discurso por palavras que conectam como "portanto", sendo fruto da habilidade natural dos falantes (GRICE, 1980).

Para deduzir que uma implicatura em uma conversa determinada se faz presente, o ouvinte atuará com os dados: o significado convencional das expressões usadas, junto com a analogia de quaisquer indicativos pertinentes; o princípio da cooperação e suas máximas; o contexto, da enunciação, extralingüístico ou lingüístico; outros itens da sua informação anterior; e o fato real significado (ou fato suposto) de que todos os itens proeminentes entre todos os significados são

acessíveis a ambos as partes envolvidas nos discurso e ambos sabem ou desconfiam que isto ocorra. GRICE, (1957, p 93).

Embora Grice fale sobre o contexto como caso respeitável na interpretação, a pragmática de Grice é o diferencial exatamente por deixar de lado este fator.

Aqui faz referência aos significados convencionais ou consolidados das suposições e das palavras, "semântico". Grice usa a nomenclatura "processo inferencial" para deliberar este procedimento diferenciado de busca do significado. A opinião de Grice para "contexto" parece permanecer mais ligada com uma imagem de "conhecimento de mundo", sempre comum e certo.

A inclusão do processo de constituição dos significados em seres humanos é de essencial importância para o entrosamento entre a forma como acontece o uso da linguagem, e os exemplos atuais de cognição da língua, além de alguns tipos mistos das duas espécies. Grice menciona "seus" estudos como "Máximas Conversacionais".

De acordo com o princípio cooperativo, as informações são componentes do conhecimento compartilhado, condicionados pelo contexto conversacional. Grice (1975) nomeia às Máximas da seguinte maneira: Quantidade: "Faça com que sua contribuição seja tão informativa quanto necessário"; Qualidade: "Não diga o que você acredita ser falso; não diga senão aquilo para o que você possa fornecer evidência adequada"; Relevância ou Relação: "Seja relevante" e Modo ou Maneira: "Seja claro: evite obscuridade de expressão, evite ambigüidades, seja breve, seja ordenado".

O significado de um símbolo não lhe é próprio e depende da relação causal entre organismo e meio ambiente, com estes dados, é admissível propor que o significado não existe fora dos sujeitos, ou seja, a pertinência de um significado é a totalização da sinergia e comoção, referidas pelos autores FILLMORE e ATKINS.

A definição de Fillmore e Atkins para o significado é muito contextual e condicionado ao ambiente. Ela também considera decisivo o papel do histórico individual e da subjetividade do falante na sua pertinência e conclusão de significados.

Na mesma linha de argumentação, a situação interna passa a ter tanta relevância que obtém um ponto extraordinário no Behaviorismo de Skinner, uma das infelizes implicações da teoria da comunicação é a de que o significado para o falante é o mesmo que para o ouvinte;

Não existem significados idênticos para quem ouve e para quem fala. Podemos procurar o significado de uma palavra num dicionário, mas os dicionários não fornecem significados; no melhor dos casos, apresentam outras palavras com os mesmos significados, (SKINNER, 2003, p.82)

A **teoria que fundamenta nossa pesquisa, neste caso usará as bases que Sperber e Wilson** (1986; 1995) entre outros têm desenvolvido, nos últimos anos, um trabalho intenso e cuidadoso centrado sobre a noção de relevância, enquanto conceito sustentado pela bem conhecida relação custo benefício.

Analisando duas propostas comunicativas concorrentes, a relevância, será maior quanto menos esforço for usado para transmitir a mensagem com êxito e sendo assim mais alto o benefício. Esse tipo de relação, que já faz parte, ou melhor, é fixa na cognição humana, seria o alicerce da comunicação entre os indivíduos, à medida que orienta o método inferencial entre os interlocutores, base condutora para que o entendimento comum se estabeleça.

Sendo mais direto e simples, as pessoas se entendem, porque conduzidas a uma avaliação mútua de suas intenções, cujo script é construído pela idéia compartilhada de relevância.

Analisando desta forma compreendemos muito claramente um dos mais bem sucedidos estudos da abordagem da interface entre fenômenos, cognitivos comunicacionais que é a Teoria da Relevância.

3.1 A TEORIA DA RELEVÂNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO

Agora que já falamos o que é a Teoria da Relevância, iremos tentar localizá-la nas conversas empresariais, nos discursos institucionais, nas empresas, nas conversas formais ou até mesmo nas conversas de corredor.

A lógica do custo benefício é muito utilizada para estes ambientes, pois tem muita coisa em jogo, como status, um bom posicionamento na empresa. Com uma conversa pode se saber muito mais, desta forma contar com informações privilegiadas, o que não significa que isto é um jogo sujo, e sim só se aproveitam do diálogo para estar sempre no poder.

São estes tipos de atitudes que resultam na manipulação discursiva. Mesmo sem ter um cargo de chefia os empregados conseguem tirar vantagens e

manipular os fatos de seu departamento com suas atitudes e discursos previamente estudados pelo conhecimento cognitivo.

Iremos primeiramente analisar o organograma da empresa x, depois quais são as normas estabelecidas, e também as normas que não são claras, mas todos obedecem por ser da cultura da empresa.

Após esta etapa iremos analisar os estereótipos de empregados pertinentes a todas as empresas, como o coitadinho, o agressivo, o paternalista, entre outros.

4 ANÁLISES DOS CASOS DE MANIPULAÇÃO DISCURSIVA

Estudaremos a seguir reflexões sobre certas formas de comunicação cotidiana que, em princípio, são marcadas por irrelevâncias sob o aspecto informativo ou de poder implícito. Logicamente, explicar que realmente existe, ainda que em discursos que possuam baixa informação, é quase óbvio se assumimos os benefícios externos, afetivos, sociais que eles representam.

A ponderação sobre métodos da comunicação cotidiana que trazem certo bloqueio para o discernimento e total explicação da TR. A idéia central é a de trazer à tona exemplos de conversas que desafiam a noção central de relevância, da forma que a teoria se apresenta.

Analisaremos a seguir alguns casos específicos ocorridos na empresa X, que é estruturada da seguinte forma: 32 empregados, divididos em cinco setores e dois estagiários que trabalhavam um pouco em cada setor.

Cada um dos cinco departamentos possui quatro empregados que trabalham em ilhas de trabalho, e com uma sala para o gestor, existem também um coordenador geral e um tesoureiro, os departamentos são o Departamento de Pessoal, Financeiro, Contabilidade, Projetos e Jurídico.

A partir desses exemplos poderemos avaliar como ocorre a manipulação pelo discurso dos empregados em relação aos seus superiores hierárquicos, e quais são as relevâncias que fazem com que esses chefes sejam dominados sem que reajam a essas manipulações, ou até mesmo sem se dar conta que elas ocorrem.

No passado a manipulação era direta e objetiva, sabíamos de onde vinha, atualmente existe a sensação de que existem diversas fontes de poder que conduzem as nossas vidas, que são diversificadas. Segundo Ignácio Ramonet (1999, p 39), “estamos a passar de um poder vertical, hierarquizado e autoritário, para um poder horizontal, em rede e consensual (um consenso que é conseguido precisamente pelo expediente de manipulações mediáticas)”.

4.1 MANIPULAÇÃO PELO VITIMIZADO

Como poderemos avaliar nos exemplos a seguir, iremos identificar casos do clássico “coitadinho”, ou então vitimizado, aquele ser que pelo seu discurso identificamos como um desafortunado que tudo o que pode acontecer de errado acontece na vida dele, aquele ser que se diz sem forças para conseguir enfrentar as adversidades do dia a dia, que se não conseguirmos manter um grau de consciência quando ele discursa nos deixamos enredar por sua teia e um sentimento de pena aflora em nosso ser.

Para que isso não aconteça precisamos nos manter sempre alerta e avaliar todo o contexto envolvido enquanto o discurso é proferido, pois na maioria das vezes quem realmente tem problemas não tem tempo de ficar reclamando.

a) Setor de projeto, quatro empregados subordinados a um gestor. Emilio e Joaquim fazem parte de uma equipe. Emilio, já ficou afastado pelo INSS para tratar uma síndrome do pânico. Joaquim é saudável e desempenha muito bem suas atividades, sempre é proativo e disposto a melhorar o fluxo do serviço para ser mais ágil.

Certo dia chegou uma demanda muito grande e complexa para o setor realizar e desenvolver. Em reunião com a equipe o gestor falou:

- Pessoal, recebemos uma proposta de um projeto muito grande e importante para a empresa, mas requer a colaboração de todos, pois é muito minuciosa cheia de detalhes imprescindíveis para o sucesso da empresa e conseqüentemente para todos nós, e, além disso, não podemos deixar de lado os projetos que já existem, posso contar com vocês?

Emilio, prontamente respondeu:
- Claro, com certeza, estarei sempre disposto a melhorar e pronto para aceitar mais esse desafio.

Em seguida Joaquim ponderou:
- Olha, eu também acho louvável ter um novo projeto grande e poderoso, mas a demanda interna já está grande, com isso o serviço vai ficar mais corrido, não sei se é possível garantir qualidade, pois somos poucos para dar conta.

O gestor retrucou Joaquim:

- Você esta querendo dizer como é que eu devo administrar meu departamento? Saiba que a diretoria não autorizou contratação, então vê se para de ser pessimista e encara essa tarefa como um desafio, assim como seu colega Emilio fez. Espero que eu possa contar também com sua colaboração!

Ao que Joaquim respondeu:

- Claro, pode contar comigo, vou me dedicar em dobro para fazer este projeto dar certo.

Com o passar do tempo, Emilio começou a chegar atrasado, ir ao médico durante ao expediente, com isso Joaquim teve que assumir as tarefas de Emilio nas ausências dele. Certo dia o Emilio solicitou uma reunião particular com o gestor e disse:

- Olha, eu achei que iria dar conta, mas estou me sentindo sobrecarregado e muito angustiada, com todo esse serviço estou achando que minha doença vai começar a desenvolver de novo, acho que se não diminuir minhas atividades vou ter que pedir um atestado para meu médico, o que você acha?

A resposta de gestor foi:

- Imagino que seja realmente muito difícil para você, no inicio vi sua disposição, mas se você esta se sentindo muito pressionado, não se incomode, pois o serviço esta em dia, então faça o que esta no alcance de suas possibilidades, porque vocês do departamento estão de parabéns, pois tudo esta no prazo, conforme o meu cronograma.

Conforme a explanação do exemplo acima, iremos analisar os seguintes itens, que correspondem com nosso embasamento teórico:

Com a fala do gestor para Joaquim, “saiba que a diretoria não autorizou contratação, então vê se para de ser pessimista e encara essa tarefa como um desafio” pode ver que se enquadra com ROBBINS, 1999, p. 252 “Quanto mais um recurso não tem substitutos viáveis, mais poder do controle deste recurso é fornecido”, isto é, se não é possível aumentar os recursos humanos, o poder esta instituído na equipe já existente, vai do bom senso e colaboração para executar a tarefa.

Conforme o embasamento teórico detalhado no segundo capítulo deste trabalho, o ouvinte escolherá uma das várias interpretações imagináveis usando o contexto e o que é chamado de ambiente cognitivo na teoria da relevância. Como podemos ver na fala de Emilio, “claro, com certeza, estarei sempre disposto a

melhorar e pronto para aceitar mais esse desafio.” para o gestor acreditar no discurso de Emilio, é relevante, por que na verdade a resposta de Emilio era exatamente o que ele estava preparado para ouvir, sendo assim não havia motivo para que ele duvidasse da honestidade da afirmativa.

Porém, nessa outra fala do Emilio “... eu achei que iria dar conta, mas estou me sentindo sobrecarregado e muito angustiado, com todo esse serviço estou achando que minha doença vai começar a desenvolver de novo, acho que se não diminuir minhas atividades vou ter que pedir um atestado para meu médico, o que você acha?”, após analisar o andamento das tarefas, o que foi relevante para o gestor, era saber que o trabalho estava sendo executado com rapidez e dentro do prazo, portanto para ele não era mais relevante saber quem estava fazendo, e sim que estava feito. Por isso não deu importância à queixa, e nem com a ameaça velada caracterizada na fala “vou ter que pedir um atestado para meu médico”, assim, submetendo-se a manipulação do subordinado, amenizou a pressão sobre esse empregado, sobrecarregando o outro.

Na fala de Joaquim “Olha, eu também acho louvável ter um novo projeto grande e poderoso, mas a demanda interna já está grande, com isso o serviço vai ficar mais corrido, não sei se é possível garantir qualidade, pois somos poucos para dar conta”, identificamos realmente que segundo a teoria da relevância, quanto maior o esforço de processamento, menores vão ser os efeitos cognitivos; em relação à fala quer dizer que o ouvinte não estava interessado em saber a opinião dele, por isso quanto à relevância era bem pequena, o esforço que o ouvinte tem que fazer para entender o que o falante está dizendo é muito grande. Se for uma fala muito difícil de entender, o ouvinte acaba desistindo.

Nesse processo do uso da linguagem, segundo Sperber e Wilson, na explicação do contexto da explicação pragmática dos traços relevantes podemos reescrever o que realmente era a intenção dos falantes da seguinte maneira:

O gestor tem uma atividade nova para desenvolver, para tanto precisa da dedicação de seus subordinados então ele poderia dizer:

- Temos uma demanda nova e vocês terão que se dedicar com afinco para que ela aconteça perfeitamente e também suas atividades não fiquem de lado. Mas saibam que é para todos trabalharem em conjunto sem deixar que o outro sobrecarregue. Estarei atento para que isso não ocorra, fazendo reuniões semanais

para saber o desempenho de cada um, assim não haverá possibilidade de ninguém se queixa de estar sendo prejudicado.

4.2 MANIPULAÇÃO PELO AGRESSIVO

Neste exemplo, iremos perceber a forma de manipulação que ocorre por meio de palavras hostis, atos e gestos que acabam por intimidar e fazer com que quem detém o poder de fato fique sem reação para tomar uma atitude que quebre com esta linha de manipular.

No Departamento de Pessoal, um gestor, duas equipes interligadas por tarefas distintas. Certo dia no cafezinho, isto é, intervalo das tarefas, todos os empregados do setor reunidos e o gestor próximo, mas não junto, ocorre o início do diálogo com Ernesto:

- Nossa não agüento mais esse setor, parece que a cada dia que passa todo mundo fica mais feliz, a impressão que dá que só eu vejo a exploração que é esta empresa. Parece que nunca vou conseguir se visto pelo meu valor. Acho melhor parar de bancar o bobo, você concorda, Nicanor?

Nicanor, solta seu copo de café sobre a mesa e responde:

- Ai, Ernesto, você está exagerando, não é bem assim, as coisas já melhoraram muito, mas é que é preciso tempo para que tudo fique bom para todos.

Ernesto retruca:

- Então, eu devo ser o último da fila das melhorias, pois só vem tarefas, coisas boas nunca vi.

Acabou o descanso, todos voltaram para seus afazeres.

Dias depois, Nicanor, que era da mesma equipe de Ernesto, estava desenvolvendo suas atividades, enquanto Ernesto lia jornal, então Nicanor falou:

- Ernesto, você pode fazer o favor de imprimir a folha de pagamento do mês passado? Pois estou com uma diferença para achar no recolhimento do INSS, para poder informar corretamente para a previdência?

Nisso o gestor estava aproximando-se da ilha para falar com Nicanor, então Ernesto respondeu:

- Ah, meu amigo, vê se para de ser apavorado, tem muito tempo ainda para mandar as informações para a previdência, e depois se fosse importante mesmo o chefe iria pedir para que eu fizesse seu caxias.

E caiu na gargalhada, e todos, inclusive o gestor riram também.

Passado um mês, o Ministério do Trabalho apareceu na Empresa X, para fiscalização de rotina, e solicitou as folhas dos pagamentos do ano inteiro, e foi dado um prazo de três dias para retornarem para analisar o material solicitado. Com isso o gestor aproximou-se da ilha de trabalho de Ernesto e Nicanor e falou:

- Nicanor, precisamos imprimir todas as folhas de pagamento deste ano, pois o Ministério virá nos fiscalizar daqui três dias e veja quem está disponível para te ajudar.

Na exploração do exemplo organizacional anterior, a interpretação está profundamente ligada aos históricos pessoais do ouvinte e do falante, estando sujeito à forma causadora dos assuntos internos e externos. A exploração teórica agora será sobre a questão de pertinência do sentido, elemento interno fundamental da interpretação, pois se formos analisar o gestor, veremos que ele sempre ouviu as queixas de Ernesto, e isso foi fazendo com que eles fizesse uma “bagagem” emocional que lhe deixava um sentimento de repulsa só em pensar em ter que pedir algo àquele funcionário que era um poço de amargura, sempre se esquivando de tarefas, sempre com uma queixa pronta para qualquer situação.

Já no caso de Ernesto, ele já havia percebido que o gestor sentiu-se coagido em lhe pedir para executar qualquer tarefa, portanto ele tinha consciência que seu jogo de manipulação estava sendo bem desenvolvido.

Como vimos no nosso estudo da TR, reflexões sobre certas formas de comunicação cotidiana que, são marcadas por irrelevâncias sob o aspecto informativo ou de poder implícito é quase óbvio se assumimos os benefícios externos, afetivos, sociais que eles representam como na fala de Ernesto, “ ... meu amigo vê se para de ser apavorado, tem muito tempo ainda para mandar as informações para a previdência, e depois se fosse importante mesmo o chefe iria pedir para que eu fizesse seu caxias.”, isso é uma forma de manipular o colega de trabalho e também o gestor, pois usando de poder em suas palavras ele falou para o colega que não obedecia a pessoas do mesmo nível hierárquico, e também com a risada ao final da fala, fez com que o gestor não conseguisse impor autoridade.

Sendo assim, na fala do gestor “ ... precisamos imprimir todas as folhas de pagamento deste ano, pois o Ministério virá nos fiscalizar daqui três dias e veja quem está disponível para te ajudar.”, ele mais uma vez se isentou de tomar decisão perante o empregado manipulador e transferiu a responsabilidade para Nicanor, pois sabia que se o mesmo não conseguisse fazer com que Ernesto ajudasse, iria dar conta de imprimir, pois sempre foi muito responsável.

Para mudar essa realidade, o primeiro passo seria quando o gestor ouviu o Ernesto dizer “... meu amigo vê se para de ser apavorado, tem muito tempo ainda para mandar as informações para a previdência, e depois se fosse importante mesmo o chefe iria pedir para que eu fizesse seu caxias.”, seria ele aguardar o termino das risadas e dizer” não seja por isso, Ernesto, se para você colaborar com seus colegas, é preciso que venha junto com uma ordem minha, sinta-se mandado, imprima a folha para ajudar o bom desempenho do departamento”, e ainda quando a fiscalização do Ministério do Trabalho chegou o gestor poderia ter tomado a seguinte atitude:

- Como teremos que entregar logo a documentação para os fiscais, eu dividi as tarefas por meses, então, Nicanor imprime a documentação até junho e Ernesto imprime de julho a dezembro, os dois têm o mesmo prazo que é amanhã à tarde sem falta.

4.3 MANIPULAÇÃO PELO CONFORMISTA

Esta forma de manipular é bem comum de acontecer em empresas que tem uma tradição de não utilizar de muitas mudanças, isto é tem uma cultura muito fixa, fazendo com que os empregados sintam-se num conforto estável, acostumando-se com uma rotina, e mesmo quando venha uma forma mais prática que agilize o processo , a maioria sente um receio de mudar.

Departamento de Almoxarifado, onde existem quatro empregados e dois estagiários ocorreu o seguinte fato:

a) A equipe está passando por constantes mudanças em seu quadro de empregados, por isso, os empregados deveriam estar aptos a fazer quaisquer tarefas pertinentes ao departamento. A partir desta ordem os estagiários começaram

a circular por todas as extensões do departamento. Um deles, o Lucas falou com o outro que é o Bryan:

- Vamos colocar em prática o que a gente está aprendendo lá na faculdade, a metodologia dos cinco s, o que você acha?

Bryan respondeu:

- Cara, acho que vai facilitar um monte, vamos falar com as pessoas para ver qual é a adesão, pois precisamos que todo mundo colabore.

Então foram até o coordenador e Lucas falou:

- Eu e o Bryan estamos pensando em implantar o método dos cinco s, e para isso precisamos de sua aprovação para fazer um questionário com os empregados. Garantimos que nossas atividades não serão afetadas.

O gestor falou:

-Claros vocês podem fazer, tem o meu apoio.

Vendo isso, alguns funcionários, já insatisfeitos aproveitaram para dar aos estagiários tarefas que consideravam chatas, sempre com pequenas declarações, como a de Francisco:

_ Já que vocês estão com tempo sobrando para fazer perguntinhas, peguem minhas caixas do arquivo do mês passado e coloquem em ordem, porque eu guardei fora de ordem, pois estava sem tempo pra perder.

Ou como a de Jandira:

- Ai, eu tenho dó de vocês, porque aqui não adianta tentar fazer nada, ninguém colabora, ou vocês pensam que a gente já não tentou melhorar?

Estela interveio e posicionou-se da seguinte forma:

- Meninos, vamos nos organizar, elaborem o questionário, que eu ajudo vocês a revisar e colocar em prática, pois assim como vocês eu sinto necessidade de melhorar a rotina, para que tudo fique mais ágil.

Nisso Jandira retrucou:

- A Estela vive no mundo dos sonhos, ela fica dando trela pra vocês só por que gosta de chamar a atenção.

Vendo a falta de empenho da equipe os estagiários voltaram à sala do coordenador e Bryan falou:

- Esta impossível de implantar o programa, pois existe muita resistência, precisamos que o senhor nos ajude, porque eles não estão levando a sério as mudanças que queremos fazer, eles só criticam, e ainda por cima nos dão tarefas

que não condizem com a nossa função de estagiários, que é aprender a colocar em prática o que aprendemos nas salas de aula, nos dão arquivo pra fazer e ainda falam mal de quem tenta ajudar a gente.

O coordenador então falou:

- Eu sei bem sobre o que vocês estão dizendo, não liguem, este setor é cheio de gente egoísta, que não gosta de aprender, eles são assim mesmo, e não vão mudar, se vocês quiserem levar o projeto adiante, irão ter que dar conta deste probleminha, por que eles são antigos aqui e é difícil mudar a cultura deles.

Análise:

Podemos perceber na fala de Francisco “já que vocês estão com tempo sobrando para fazer perguntinhas, peguem minhas caixas do arquivo do mês passado e coloquem em ordem, porque eu guardei fora de ordem, pois estava sem tempo pra perder.” Ele usa da capacidade de impor ou dominar a relação sobre os outros na ânsia de produzir o efeito que é almejado, ou na detenção de dominar as ações dos outros é conhecido como Poder, ele utiliza isso por ser empregado, e demonstrar quem manda.

Outro dado interessante para comprovarmos que existe a manipulação do empregado para a chefia é a fala do próprio gestor quando afirma “este setor é cheio de gente egoísta, que não gosta de aprender, eles são assim mesmo, e não vão mudar”, a parte de “não vão mudar” é para a Teoria da Relevância aquilo que sua contribuição seja tão informativa quanto necessário”.

E para identificarmos a forma de conformismo embutido neste discurso, basta analisar separadamente a frase “ninguém colabora, ou vocês pensam que a gente já não tentou melhorar”, isto é, o intuito do falante é dizer “parem com isso, pois, aqui sempre foi assim, e não vai mudar”. A definição de Fillmore e Atkins para o significado é muito contextual e condicionado ao ambiente. Ela também considera decisivo o papel do histórico individual e da subjetividade do falante na sua pertinência e conclusão de significados.

b) No Departamento Jurídico o gestor ficou doente e precisará se afastar para tratar de sua saúde, com isso Marta foi contratado para substituí-lo em sua ausência. Após uma semana de convivência Marta faz uma reunião com a equipe e diz:

_ Pessoal, como eu estou começando agora, preciso que vocês façam um relatório semanal de suas atividades, em também, passem para mim os processos

antes de mandar pra frente, pois preciso e interar a rotina do departamento e saber quais são as diretrizes que estão sendo seguidas.

Ângela respondeu:

- Tudo bem! Também acho que algumas coisas precisam mudar por aqui, para organizar melhor o departamento, então concordo.

Rafael interveio:

- Eu não vou fazer! Nunca precisei disso pro meu trabalho dar certo. Aliás, nunca ninguém aqui fez isso. A empresa sempre funcionou desta maneira, e muito bem por sinal. Você está aqui para substituir, então basta fazer igual o Antonio fazia antes de se afastar que não vai ter erro.

Marta, com esta situação foi consultar o coordenador e lhe contou a atitude de Rafael, e o coordenador falou:

- Não precisa de relatório não. O que você tiver dúvida pergunte pra mim, o Rafael é muito implicante, não vá cassar encrenca com ele. Mude seu planejamento.

Neste exemplo a forma de manipulação é um misto de agressivo com conformista, pois se pinçarmos as falas “Eu não vou fazer” e também “Você está aqui para substituir”, podemos identificar uma forma de agressividade, porém na continuação da frase vemos que é típico de um conformista “Nunca precisei disso pro meu trabalho dar certo”, e neste caso podemos sentir que o gestor é manipulado pelo discurso de Rafael mesmo sem ouvir, apenas com o relato, onde o gestor dá autoridade (PODER) na fala “Rafael é muito implicante, não vá cassar encrenca com ele”, isso entra em conformidade com o que Bowdith e Buono afirmaram que, “quanto mais central a pessoa for, mais será seu poder”.

A inclusão do processo de constituição dos significados em seres humanos é de essencial importância para o entrosamento de como acontece o uso da linguagem, ao usar a sentença “não vá cassar encrenca com ele”, o gestor mostra que já existe o domínio de Rafael, e deixa claro que apesar de não possuir o poder legal, ele possui um poder implícito, e que o mesmo utiliza do princípio da Manifestação, que diz o falante deve ter a intenção de manifestar algo que deve ser manifestado em presença do grupo.

Neste caso o coordenador para fazer o correto e justo, deveria falar para Rafael:

- Você tem razão, ela está substituindo o gestor, mas ela tem outro ritmo de trabalho, por isso vocês devem respeitar e acatar as ordens dela, pois ela é quem esta no comando agora.

4.4 MANIPULAÇÃO DO PRÓ-ATIVO EGOÍSTA

Este é o exemplo daqueles empregados que sempre estão dispostos e prontos para ajudar, sabem executar todas as tarefas com facilidade, porém não gostam de dividir informação, é aquela espécie de empregado que sabe uma determinada tarefa, mas só ele sabe, acaba sendo um manipulador porque somente ele sabe fazer aquele trabalho, não treina ninguém para desempenha sua tarefa, não compartilha das informações que recebe. É ótimo, porém julga-se insubstituível.

a) No Departamento de Informática existe um empregado que é muito eficaz no desenvolvimento das tarefas do setor, certo dia o gestor solicitou:

- Plínio já que a empresa pagou para você um treinamento em sistemas e redes, preciso que você ajude o Marinho a desenvolver o sistema de redes, pois ele está com dificuldades.

Plínio responde:

-Pode deixar eu ajudo sim.

Nisso Plínio vai até a mesa onde Marinho estava e fala:

- Marinho pode ir tomar um café, que eu dou conta de fazer isso ai.

Marinho diz:

- Poxa, melhor não, eu prefiro ficar aqui para aprender a fazer, afinal isso vai ser minha função.

Plínio retruca:

-Nem se incomode, quando você precisar é só me chamar , é que não gosto muito de ser professor, prefiro fazer assim gasto menos tempo.

Nisso Marinho levanta e vai tomar café, e o chefe vai até a mesa dele para conversar com Plínio:

- E ai, como você acha que o Marinho está diante do projeto?

- Na verdade, eu acho que ele vai demorar um pouco para pegar, mas estarei sempre por perto para ajudar, pois você sabe que é preciso muito jogo de cintura e

concentração nos detalhes, e no imprevisto eu sou mais experiente, e você sabe que para se igualar a minha capacidade requer bem mais do que um simples treinamento.

Passado um tempo Plínio tirou férias e o servidor da rede caiu, o gestor chegou para o Marinho e perguntou:

- Como você vai resolver esse problema?

Marinho responde:

- O Plínio é quem sabe sobre essas coisas, eu não sei fazer, pois ele nunca me ensinou.

O chefe fala:

-Eu sabia que isso iria acontecer, liga já para ele vir aqui, pois é só ele que pode saber como resolver, fala para ele que pagaremos uma gratificação pelo favor.

Podemos identificar neste exemplo que o que existe por parte de Plínio é o Poder de Referência porque é baseado no carisma pessoal, é bem provável que a identificação do gestor com o empregado devido à segurança que o mesmo transmite em fazer suas atividades.

Existe a manipulação do gestor, pois o empregado faz com que ele acredite que sem o empregado o serviço não será desenvolvido corretamente, isso é evidente na fala “pois é só ele que pode saber como resolver”. Segundo Ignácio Ramonet (1999, p 39), “estamos a passar de um poder vertical, hierarquizado e autoritário, para um poder horizontal, em rede e consensual (um consenso que é conseguido precisamente pelo expediente de manipulações mediáticas)”.

No trecho “quando você precisar é só me chamar, é que não gosto muito de ser professor, prefiro fazer assim gasto menos tempo”, Plínio é muito claro em dizer, que não tem intenção de ensinar, nesta fala ele já faz com que o Marinho sintasse desconfortável em perguntar qualquer coisa sobre trabalho, demonstrando seu egoísmo e total falta de disposição para dividir o conhecimento.

Nota-se que Plínio é um líder, portanto conforme Freitas em apud Marchiori “as organizações precisam cuidar melhor de seus líderes para que o processo das relações entre pessoas se reflita positivamente nos liderados.”

E como Meindl, Erich e Dukerich concluem “a liderança possui uma relação estreita com o poder, porém envolve mais do que simplesmente o poder atribuído por um membro ou pelos membros das organizações”, para corrigir esta situação o comportamento a chefia após Plínio dizer “- na verdade, eu acho que ele vai

demorar um pouco para pegar, mas estarei sempre por perto para ajudar, pois você sabe que é preciso muito jogo de cintura e concentração nos detalhes, e no imprevisto eu sou mais experiente, e você sabe que para se igualar a minha capacidade requer bem mais do que um simples treinamento”, ele poderia ter falado”, mas, então devemos treiná-lo, eu acompanho o treinamento e, além disso, você deverá fazer por escrito um manual, por que assim se você não estiver aqui, a gente consiga dar continuidade as tarefas sem precisar importuná-lo.” Pois com a fala a Teoria da Relevância, as expectativas do ouvinte são precisas e previsíveis, e é por isso que a comunicação funciona.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi de revelar algumas das formas de manipulações discursivas existentes dentro de uma empresa, e com isso tentar encontrar uma maneira de amenizar o impacto que isso traz para as equipes, para o desenvolvimento e para a harmonia no ambiente profissional.

Com isso, conseguimos perceber que as manipulações somente acontecem quando existe um manipulador e um pretense manipulado, isto é, quando existe uma pessoa que é vulnerável a certos tipos de atitudes, por isso é induzida ao erro de se deixar manipular, porém, além de tudo isso conseguimos chegar à conclusão que, todas as pessoas são manipuláveis, e também todas são manipuladoras, a situação é que se estamos em uma condição favorável para que isso aconteça, e estivermos no poder efetivo de uma organização devemos nos manter atentos na equipe que nos é subordinada pois ela nos fornece sinais de que está bem ou não, devemos nos manter na altura da equipe, e fazer parte dela, conhecer o histórico de cada um dos nossos comandados, para estreitar assim os laços de confiança. É necessário também sermos bons observadores, pois quem usa de estratégias de manipulação. Não esconde seus métodos.

A Teoria da Relevância, se utilizada como método de estudo para prevenção de conflitos entre a equipe e a gestão - onde se revela no mapeamento organizacional - é de uma grandeza estratégica, pois existindo um observador que conheça o ambiente, neutro com as emoções das pessoas envolvidas, que aja como conciliador, conseguirá assim ser mais justo com toda a equipe não sobrecarregando ninguém, e também reconhecendo o valor pessoal de cada um.

Se fossemos usar de uma definição que pudesse retratar o objetivo da Teoria da Relevância no ambiente profissional como um conselho, falaríamos: seja claro e objetivo no seu discurso; não se atenha a detalhes que façam seu ouvinte perder o foco, direcionando a sua informação com objetividade, certifique-se antes de falar alguma coisa, de que seu ouvinte esta disposto a escutá-lo e que o que você irá dizer é relevante para ele.

REFERÊNCIAS

ABRAHAN, Kaplan, **Poder e Sociedade: Um Quadro de Investigação Política**, 1951.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, M. T. I. e Fischer, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michael, **Arqueologia do Saber**, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FREITAS, Sidnéia G. **Liderança e poder: um enfoque comunicacional**. In: Marchiori, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, p. 135-149.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a Caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GRICE, BOWDITCH e BUONO (1997, p. 119). **Studies in the Way of Words**

GRUNIG, James E; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HALL, Richards H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice.

KATZ, D. &KAHN, R.L. (1966), **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Thomson, Pioneira, 2006.

MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, p. 135-149.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. Edição Completa e Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZUROSKI, Jr., Aristeu . **Estratégias de controle e assujeitamento nos discursos organizacionais**. 169f, Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

McGEE, J. e PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como **ferramenta estratégica**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, TAVARES, 1995

RAMONET, Ignacio (1999). **A tirania da comunicação**. Petrópolis, Vozes.

RIOS, Fernando. **“As empresas à procura de um compromisso”**. Revista Mercado Global, n.92, Editora Globo, 1993.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUZA BRASIL, João Pompeu. **Fundamentos antropológicos da comunicação.** In: Adísia Sá (Coord.). Fundamentos científicos da comunicação. Petrópolis: Vozes, 1973, pg. 76

SPERBER Dan e WILSON Dreide **Relevance: Communication and cognition** (2nd Ed.) **Relevância: comunicação e cognição** (2ª ed.) Oxford: Blackwell, 1995

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** São Paulo, Editora Campus, 1998.

TATTERSALL, Ian. **Como nos tornamos humanos.** Scientific American. São Paulo: Duetto, 2006

TOMPKINS, P.K., & Redding, W.C. (1988). **Organizational communication: Past and present tenses.** In G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 5–33). Norwood, NJ: Ablex

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. BERGSMINI , 1994

WEBER, Max. **“Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft.”** In: **Wirtschaft und Gesellschaft**, 4ª edição, organizada e revisada por Johannes Winkelmann. Tubingen, J.C. B. Mohr (Paul Siebeck), v.II, p. 551-58. Trd. Por Gabriel ,1956.