

A FUNÇÃO APAZIGUADORA DOS RITUAIS NAS ORGANIZAÇÕES

LUIZ CARLOS LASBECK

Uma das práticas mais comuns do cotidiano das pessoas que habitam os centros urbanos é a convivência em organizações. Grande parte dessas pessoas passa mais da metade de suas vidas vinculadas a algum tipo de organização, seja ela uma empresa capitalista, seja uma entidade sem fins lucrativos ou mesmo uma instituição pública ou privada.

O comércio, os bancos, as universidades e faculdades, as empresas de transporte, de prestação de serviços, a indústria em todas as suas modalidades, os tribunais e ministérios, as religiões, os meios de comunicação, os exércitos e as associações de voluntariado, enfim, todas essas formas de associação com fins produtivos são lugares que se organizam em torno de pressupostos e fundamentos relativamente simples em sua concepção, mas extremamente complexos em suas ramificações e conseqüências.

A rotina nesses ambientes é mantida -dentre outros recursos- mediante a utilização de práticas rituais. Tais práticas estão a serviço da estabilização e da manutenção da ordem, colaborando assim para a preservação do poder constituído. Os processos em que os rituais são demandados são, normalmente, potencialmente conflituosos; os momentos ritualizados impedem a eclosão dos conflitos, apaziguando e dissolvendo atritos que, se não tratados, podem trazer conseqüências nefastas para os sujeitos e para as organizações.

1. A VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

A vida nos escritórios e repartições públicas é uma das mais duras experiências a que nos submetemos. Rotineira por natureza, repetitiva e pontuada por signos desgastados, essas práticas cotidianas produzem consequências agradáveis, desagradáveis, compensativas ou danosas que contaminam todas as dimensões da vida de um sujeito. Seus afetos, preferências, decisões, crenças e temores estarão irremediavelmente condicionados pelos humores, sabores e dissabores experimentados na sua vida "profissional". Até mesmo as rejeições ou adesões incondicionais a essas influências possuem vetores claramente determinados pelos mesmos fatores que desejam afastar.

As organizações possuem, assim, papel fundamental na vida dos indivíduos e não há como fugir do seu poder coercitivo. Desde que nascemos estamos vinculados a alguma instituição: o nascimento é registrado num cartório, seguido de um rito religioso de iniciação e adesão institucional. A família, em sua conformação tradicional, funciona à moda de uma organização formalmente constituída. Para muitos, viver em organizações é essencial para assegurar condições físicas e psicológicas de subsistência e prazer. O prazer do reconhecimento, a retribuição e o sucesso das estratégias de dominação constituem motivos mais que suficientes para permanecerem nas organizações e cultivarem ali os sentidos maiores de suas vidas.

2. OS RITOS E A SEGUNDA REALIDADE

Conforme nos sinaliza uma vasta literatura da área da sociologia e da comunicação organizacional, uma organização resulta do encontro de duas ou mais pessoas que pretendem atingir certos objetivos comuns em atividade cooperativa. Para tanto, integram-se comunicativamente, coordenam-se e recolhem do meio ambiente os insumos de que necessitam. Transformam esses insumos e os devolvem ao ambiente.

Nenhum tipo de organização pode, então, prescindir da comunicação, condição para que as pessoas compartilhem objetivos comuns e estabeleçam estratégias consensuais para atingi-los. E não só as pessoas, como também todo ser vivo necessita celebrar pactos para instaurar situações comunicativas na vida em comum. Segundo o Boris Cyrulnik:

É o ritual que estrutura a comunicação entre dois organismos, duas pessoas ou dois povos diferentes. Esse ritual pode ser descrito em termos etológicos como um verdadeiro intermediário sensorial que permite harmonizar os corpos, comuni-

car emoções e trocar idéias. Quando o ritual não consegue se implantar, irrompe a violência, porque a violência é necessária à sobrevivência." (Cyrulnik, 1995:102).

O estudioso tcheco da escola semiótica da cultura, Ivan Bystrina (1989, 1995), denomina o ambiente da cultura como uma "segunda realidade" na qual tudo pode ser resolvido graças à competência simbólica que o homem desenvolveu para recriar e superar, em outras esferas, suas impossibilidades. A "primeira realidade" é formada pelas dimensões biológicas e sociais da vida (não apenas humana) nas quais a comunicação é realizada pela ação dos códigos hipolinguais (biológicos) e dos códigos linguais (sociais). A "segunda realidade", a realidade da cultura, é onde se dão os ritos, os mitos, as invenções, alucinações, criações imaginárias, enfim, toda a produção simbólica do ser humano, único animal dotado de metacoscência e, portanto, capaz de abstrair e sonhar acordado.

As organizações são constructos sociais (pela definição sociológica) e ambientes culturais (pelo entendimento antropológico e semiótico) nos quais se constrói, se destrói e se mantém convicções, crenças, fundamentos e pilares simbólicos capazes de sustentar a coesão, a ação solidária de tantos quantos delas fazem parte.

Nelas vigoram aqueles signos que Bystrina (1995) denomina "terciários ou hiperlinguais". São os códigos responsáveis pelos arranjos signícos e textuais que vão além da técnica, do utilitarismo e das necessidades biológicas. Segundo Santos, "esses códigos são centrípetos; não se referem ao mundo exterior. Apontam para si mesmos e criam realidades próprias que, do ponto de vista das necessidades materiais, não têm utilidade alguma" (Bystrina 1995:107). Bystrina denomina os textos produzidos nessa dimensão como criativos/imaginativos. São eles as obras de arte, todos os fenômenos e objetos estéticos, enfim, tudo o que é baseado em signos de sensação, qualidade de sentimento, de "primeiridade" peirceana.

Nas organizações os ritos não só assumem função privilegiada na instauração e manutenção da coesão solidária dos grupos, como também são fundamentais para que as estruturas de poder sejam capazes de manter em funcionamento os diversos níveis de dependência (hierarquias) nos quais se instalam os vínculos entre as pessoas.

3. RITOS E MITOS ORGANIZACIONAIS

A relação entre *mito* e *rito* é bastante estreita. Há entre esses dois fenômenos uma interdependência que é assim explicada por Eudoro de Souza:

"Nesse momento (...) mito e rito constituem-se como dois aspectos do mesmo fenômeno: o rito, como mito em atos; o mito, como rito em imagens. No drama, que, por assim dizer, seria a vivente matriz da consciência religiosa, as imagens aderem intimamente aos atos, e de tal modo, que ato e imagem podem e devem ser considerados como dois pólos - o anímico e o corpóreo - da mesma entidade dramática: o mito é o corpo do rito, o rito é a alma do mito, e a síntese é drama ritual, em que os deuses se apresentam aos homens e os homens conhecem a presença dos deuses." (Souza s/d: 97).

Eudoro de Souza refere-se aqui ao mito como narrativa de um tempo, um fato ancestral, exemplar ou paradigmático, que precisa ser lembrado e atualizado pelo rito. Assim, os ritos são lugares e tempos de reificação de mitos:

"Toda festa religiosa, todo o tempo litúrgico representa a reatualização de um evento sagrado que teve lugar num passado mítico, "no começo". Participar religiosamente de uma festa implica (...) a reintegração do tempo mítico reatualizado pela própria festa." (Eliade, 1992:81-82).

Alinhado com Eudoro de Souza e Mircea Eliade, Tenório dos Santos (1995) afirma que "rito" e "mito" são elementos complementares e interdependentes que formam uma unidade complexa, unidade essa que é a responsável pelas características individualizantes de uma dada cultura. Podemos observá-los quando, por exemplo, da assinatura de convênios e parcerias, no lançamento de novos produtos, ao final de um exercício contábil (balanços), na apresentação dos resultados financeiros, nas comemorações de datas importantes para a organização, na inauguração de uma nova obra, um novo prédio, uma nova agência, quando da estréia da empresa num novo mercado, nas aberturas de novas frentes de comércio, etc.

3.1 OS DEUSES E AS ORGANIZAÇÕES

Na base dessas festividades são revividos, tácita ou estridentemente, alguns mitos de autoridade e de poder encarnados na história da empresa, na figura de seus fundadores, pioneiros, principais empreendedores. Há também relações intensas entre mitos modernos e mitos arcaicos. Um exemplo muito interessante de algumas presenças míticas nos rituais organizacionais/administrativos comuns nas empresas atuais pode ser encontrado em "Deuses da Administração", de Charles Handy (1991). O autor compara o que ele denomina "filosofias de administração" aos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio.

Tais "filosofias" são modelos culturais nos quais as organizações, segundo o autor, se enquadram.

Assim, Zeus personifica organizações que "usam" uma cultura que tem a divisão do trabalho baseada em funções ou produtos ligados às idiossincrasias do dono ou do administrador; esse modelo é chamado também de cultura de clube. Apolo personifica empresas que se organizam em torno de funções ou tarefas e não em torno de personalidades. Atena representa a cultura da tarefa e é representada pela rede onde, a partir de um problema, recolhe-se do meio ambiente os insumos e recursos para solucioná-lo. Dionísio representa a cultura existencial, as organizações que promovem o indivíduo, a exemplo das cooperativas de trabalho e de produção.

Nas analogias de Handy observamos as relações que interligam mitos aos ritos. Tudo o que força e atualiza uma crença apolínea ou dionisíaca, por exemplo, merece e precisa ser comemorado ritualmente para que a organização reforce seus fundamentos e mantenha-se, assim, com força coercitiva capaz de não permitir que seus integrantes se desagreguem.

Zeus, o administrador que detém as soluções, paternaliza empregados e clientes. A relação mantida com o personagem é mediada por elementos rituais que se manifestam, por exemplo, numa forma atípica de cumprimentar (ritos de saudação, segundo Van Gennep, 1978), de se comportar, de responder e dirigir o olhar, de reagir em adesão, etc. Apolo, filho de Zeus, ilumina (medeia) as relações nas organizações e é esse o fundamento de suas funções: é o gerente/organizador que seleciona o que deve ser feito para promover a passagem do impossível (ou difícil) para o possível (atingível). Atena, também filha de Zeus, desloca a mediação para o trabalho que realiza, tecendo a rede que busca soluções simbólicas para os problemas do cotidiano. E Dionísio, nascido da coxa de Zeus, subverte o princípio do trabalho para a organização (o *corpo* da cultura) colocando-a a serviço do indivíduo (a organização trabalha para o sujeito).

Nesse último caso, a organização assume o lugar de Apolo ou de Atena. Somente através dela e por ela o sujeito consegue superar (pelo consenso simbólico coletivo) os problemas do cotidiano. É importante ressaltar que o *neopotismo* presente na analogia de Handy (talvez não por coincidência) mantém muita relação com a prática das empresas, tanto públicas quanto privadas.

4. RITOS DE PASSAGEM

Além de costumeiros e usuais na marcação de diversos estilos de relacionamento nas organizações, os ritos aparecem com muita força nos momentos

em que acontecem mudanças, em que há passagem de uma situação a outra. Esses "momentos" podem acontecer quando ocorre agregação (entrada), desagregação (separação, saída) ou indefinição (saída, marginalização).

Arnold Van Gennep (1978) nos diz que os ritos de **desagregação** são aqueles que sinalizam a saída do indivíduo de um grupo, de uma situação ou de um estado para outro. São muito comuns nas organizações as solenidades de despedida, recheadas de emoções, rememorações de fatos e sensações passadas. Normalmente repletas de discursos nos quais as estruturas de consolação (Eco 1970) imperam como justificativa e explicação para a separação, tais solenidades são -como ademais todos os ritos- bastante previsíveis, redundantes e essencialmente afirmativas. Os discursos são acompanhados de linguagens gestuais e corporais pouco flexíveis, olhares padronizados e ritmicamente sincopatizados para produzir efeitos paradoxais/padronizados de lástima e alegria, frustração e otimismo.

Os ritos de **agregação** preparam a organização para a novidade, de forma a preservá-la de perigos que possam desestabilizar seu funcionamento. Têm como objetivo integrar indivíduos e situações novas com um mínimo de custo emocional/psicológico, preservando o equilíbrio do sistema. As cerimônias de posse são marcadas, normalmente, por olhares e atitudes receptivas, discursos verbais nos quais predomina a adesão às causas do sistema, anúncio de mudanças suaves, promessas de continuidade e de correspondências às expectativas dos integrantes do grupo. Os rituais de agregação, denominados "pós-liminares" segundo Van Gennep, têm a finalidade primordial de integrar e garantir a continuidade dos sistemas que já estavam em funcionamento antes da novidade. Servem assim à preservação das estruturas constituídas do poder, caracterizando-se fortemente pelas intenções conservadoras e reacionárias.

Já os ritos de **indefinição** (de margem, de saída) são marcados pela dúvida e pela transição, pela provisoriedade e pela indefinição. São chamados de ritos liminares pois evidenciam a posição intermediária do objeto ritualizado, tendendo a estabilizá-lo em locais de passagem, de transição, de espera. Os rituais dessa natureza tendem a acentuar a perda da situação anterior e as possibilidades futuras (ainda incertas) com algum grau de garantia, ainda que paradoxalmente "duvidosa". As mensagens são carregadas de "desejos" e "expectativas" de confirmação, têm caráter reticencioso, não negam nem afirmam, demonstram alento e ansiedade, transparecendo certas tendências oscilantes entre pólos negativos e positivos. As vantagens de estar "dentro" ou estar "fora" (Pross 1980) são relativizadas em vantagem de um certo alívio pela perda da fidelidade a um ou a outro sistema. Os comportamentos rituais, nesses casos, são evasivos, dissimulados, marcados por um certo incômodo indistigível e, até mesmo, assumido como natural.

As manifestações rituais precisam, por isso, incorporar marcas físicas que reforcem e representem simbolicamente o discurso da transição. Os estandartes, tapetes vermelhos, carros de luxo, trajes cerimoniais, *bottons*, insígnias, galhardetes, a farta exposição de marcas-símbolo e cores institucionais, almoços ou jantares solenes, shows artísticos, distribuição de brindes, presentes, ornamentação ostensiva dos ambientes, são algumas marcas que incorporam a lembrança e os propósitos formalmente instituídos no ritual. Até mesmo o "cafezinho" de negócios ou a caneta que foi utilizada para assinar o contrato, constituem signos rituais de primeira ordem, sem os quais a força da passagem não teria como ser dissolvida, amenizando o incômodo da mudança.

Os rituais se prestam a fortalecer as marcas da passagem, não deixando dúvidas quanto à consagração de uma mudança, qualquer que ela seja. A ausência desses pequenos ou grandes cerimoniais pode comprometer as relações, afrouxar os laços de um acordo ou mesmo desacreditá-lo, não somente perante as leis instituídas, mas também -e principalmente- entre as partes que promovem o encontro.

Os ritos preenchem aquelas regiões -que Pross denomina "zonas cinzentas"- com os signos dos sistemas vizinhos envolvidos em seus limites, dificultando ou mesmo inviabilizando o conflito resultante de uma provisória desorientação signica.

5. O UNDERGROUND

Porém, nem sempre as zonas de passagem são ritualizadas. Harry Pross (1980) nos lembra que esse comportamento gera a constituição de lugares de encontro não reconhecíveis, transgressivos e à margem do reconhecimento. Entretanto, são esses espaços lugares privilegiados da formação de massa crítica para os sistemas que não conseguem abarcá-los:

"Para a política e a publicidade, o espaço intermediário como zona a meio do caminho entre a comunicação orientada ao domínio e a tendência à publicação, é indispensável. Corredores, passagens estreitas, ante-salas, vãos de escada, encontros no trem, viagens casuais em comum, são lugares e ocasiões onde pode surgir um intercâmbio, já que nenhum dos interlocutores está sujeito à coação simbólica da ordem fechada que o separa do exterior. Os verdadeiros lugares de encontro são os intervalos, os espaços e tempos intermediários da praxis." (Pross 1980:67).

A comunicação que acontece fora dos espaços circunscritos pelas intenções do discurso das organizações é, normalmente, instigada pela surpresa de en-

contros fortuitos. As zonas intermediárias entre um sistema e outro estão, de certa forma, descomprometidas com as coações de qualquer sistema e são, portanto, lugares onde tudo é possível. Elas acontecem em diversos momentos do dia-a-dia e podem nos levar a senti-las como desorientação. Assim, é comum nos lembrarmos, nos corredores, de algo que deveríamos ter dito ou observado quando estávamos "dentro" do ambiente, do sistema. Da mesma forma, não é tão raro ocorrer uma lembrança inusitada no caminho de casa para o trabalho, do trabalho para casa, do escritório da empresa para a agência do banco, e assim em inúmeras situações de trânsito. É preciso notar que o trânsito de automóveis, por exemplo, é também ritualizado e constitui, portanto, um sistema.

Quando Pross se refere ao fato de que, para as ações políticas e publicitárias, os espaços intermediários são indispensáveis, ele está afirmando, de outra maneira, que essas atividades não podem prescindir dos novos significados gerados fora de seu controle. É por esses lugares que ele respira e areja suas ideologias, ainda que necessite demonstrar força repressiva para preservar o poder do núcleo organizador.

6. O PODER APAZIGUADOR DOS RITOS

É nesse sentido que as ritualizações servem ao poder instituído nas organizações, sejam empresas, autarquias, entidades públicas, grupos informais ou organizações voluntárias. Os ritos são, em todas essas organizações, ferramentas compreensivelmente eficazes de manutenção das estruturas do poder.

Porém, é preciso lembrar que os ritos só se prestam a evitar atritos porque estão a serviço de uma tendência manifesta no comportamento demasiado humano: a de preservação da vida, da espécie, das rotinas e das garantias, ainda que ilusórias, de segurança.

Assim como o fenômeno da comunicação, os ritos atuam nivelando e apaziguando diferenças. O necessário trânsito entre afinidades, diferenças e indiferenças não pode se dar sem cuidados especiais. Tais cuidados, ainda que não despersonalizem a novidade que vem de fora ou o incômodo que é banido de dentro, tornam a passagem menos onerosa, suportável.

Mircea Eliade, Van Gennep, Cassirer, Caillois, dentre outros, são bastante criteriosos ao vincular a necessidade de mitos e ritos à uma certa tendência unificadora que move o espírito humano, tão castigado pela consciência da falta e pelas sucessivas experiências de dissolução e separação.

Mitos e ritos constituem parte e processo de chegada a esse *logos* ao qual Medina Rodrigues (1992) se refere, esse *telos* que se coloca como inatingível,

mas desafiadoramente provocante na ordem natural do eventos organizacionais:

"O mundo, ao que parece, tem um sentido unificador, tem um movimento fisicamente determinado, um telos, uma ordem natural dos eventos que não podem se atropelar. Não é possível haver saltos nessa dinâmica; se algum salto existe na natureza ele está previsto pela própria natureza." (Medina Rodrigues, 1992:3-4).

Com base em Medina, arriscamo-nos a afirmar que os saltos da imprevisibilidade, os tropeços e abreviamentos súbitos do transcurso natural dos eventos, da periodicidade esperada nos planejamentos organizacionais são acidentes (também naturais) que não podem ser razoabilizados senão pela interferência dos ritos. Ao evocarem mitos que restabelecem em outro lugar (sagrado, arcaico, fundante) a unidade aparentemente perdida, os ritos funcionam como conjunções que devolvem à frase do fenômeno ou do acontecimento a sua plástica natural e possível (porque esperada e assimilável por aqueles que integram o ambiente no qual ela atua), preservando a gramática e a ordem de que todo sistema necessita.

7. AS NOVAS ORGANIZAÇÕES E OS RITOS DO UNDERGROUND

Entretanto, há situações nas quais as ritualizações de passagem não reatualizam conjunções capazes de restabelecer o tecido necrosado dos desacertos organizacionais. Quando o conflito (declarado ou velado) entre sistemas diferentes perdura sem definição durante algum tempo, ele tende a ser preenchido com signos próprios. Só então podemos entender porque os sindicatos se configuram como instituições: é que esses espaços são ocupados pelos signos do *underground*.

Embora "estranhos", os signos da transição podem cristalizar-se e tornar-se, assim, autônomos e reconhecíveis. É o que acontece com muitos dos movimentos desconstrutivistas nas artes, na filosofia e na teoria do conhecimento: o discurso torna-se identificável pela sua estranheza peculiar, passando a caracterizar antiescolas como escolas, como ocorreu ao movimento *dadaísta*; ou, por exemplo, a interdisciplinaridade como uma disciplina, como -infelizmente- soe acontecer com a Semiótica nos meios acadêmicos brasileiros; enfim, transformando discursos fragmentários e incipientes em discursos individualizantes e autoritários, como os discursos político-partidários. Os textos culturais formados nas zonas cinzentas entre organizações tendem a somar-se aos textos de outros sistemas, alterando e subvertendo as intenções estratégi-

cas do discurso programado nas organizações já constituídas e que com elas confrontam. O hibridismo resultante desse incômodo mas inevitável diálogo resulta em novos textos, agora gerados fora das órbitas organizacionais constituídas e, ainda, com pouca possibilidade de se montarem textos de novas organizações. Esses textos, provisórios e incipientes, são também terrivelmente perturbadores das zonas cinzentas da cultura.

A demarcação das novas fronteiras organizacionais, instigadas pelos textos marginais e transgressores formados nas zonas intermediárias, lhes dará uma conformação textual aceitável e as transformará, em pouco tempo, numa nova organização. Estrutura, fronteiras e expressão próprias são os requisitos que toda e qualquer organização necessita para instaurar-se como sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BYSTRINA, Ivan (1989) *Semiotik der Kultur - Zeichen, Texte, Codes*. Tubingen: Stauffenburg.
- (1995) *Tópicos de Semiótica da Cultura (pré-print)*. São Paulo: CISC/PUC-SP.
- CASSIRER, Ernest (1972) *Linguagem e Mito*. São Paulo: Perspectiva.
- CYRULNIK, Boris (1995) *Os Alimentos do Afeto*. São Paulo, Brasil: Editora Ática.
- ELIADE, Mircea (1992) *O Sagrado e o Profano*. Lisboa: Ed. Livros do Brasil-Lisboa.
- ECO, Umberto et alii. (1970) *Socialismo y Consolación*. Tusquets. Editor, Barcelona.
- HANDY, Charles (1991) *Deuses da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- IASBECK, L.C. A. (2002) *A Arte dos Slogans*. São Paulo: Ed. Annablume.
- MEDINA RODRIGUES, Antonio (1992). *Sobre Afinidade e Indiferença: análise crítica da questão da "mimesis"*. São Paulo, SP: Pré-Print COS/PUCSP.
- PROSS, Harry (1980) *La Estructura Simbólica Del Poder*. Barcelona: Ed. Gustavo Gilli.
- SANTOS, Gérson T.(1995) *A Morte, a Cultura e o Ocidente - Um estudo intersemiótico*. Dissertação de Mestrado, Programa de Comunicação e Semiótica PUC. São Paulo.
- SOUZA, Eudoro (s/d) *Dioniso em Creta*. São Paulo: Duas Cidades.
- VAN GENNEP (1978) *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis: Vozes.

ABSTRACT

A Função Apaziguadora dos Rituais das Organizações

Passamos grande parte de nossas vidas envolvidos em Organizações, grupos sociais e profissionais nos quais os inevitáveis conflitos de interesses são amenizados por práticas rituais. Os ritos atualizam mitos, reforçando, assim, os fundamentos e as forças aglutinadoras que justificam a existência das organizações. Na base dessas práticas encontramos uma tendência unificadora do mundo, herdada da mitologia clássica, que está na origem da necessidade de comunicar.

The Softer Function of the Ritual Acts in the Organizations

We spend a large part of our lives dealing with organizations, social and professional groups at which the conflicts of interests are softened by ritual practices. The rites update the myths, reinforcing, in this way, the principles that justify the existence of the Organizations. In the core of these practices, we find an unifying trend of the world, that is a heritage of the classical mythology. This trend is also in the origin of human communication.

Luiz Carlos Assis Iasbeck é doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC de São Paulo. Pesquisador Associado no Programa de Mestrado da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, leciona Comunicação Organizacional na Universidade Católica de Brasília e na UPIS-DF. Vice Presidente da Associação Brasileira de Semiótica é o atual Representante da FELS para o Brasil.
Email: iasbeckk@uol.com.br