



---

ÁREA TEMÁTICA: Teorias e Metodologias

---

A abordagem sistémica qualitativa da comunicação nas organizações: uma perspectiva aplicada

---

LALANDA-GONÇALVES, Rolando

Doutorado em Sociologia,

Universidade dos Açores,

rlalanda@uac.pt

---

### Resumo

Na sistémica qualitativa das comunicações toda a *forma de comunicação* insere-se necessariamente num contexto. Neste quadro, a **contextualização sistémica** é um trabalho que visa colocar um fragmento de uma forma de comunicação observada num conjunto sistémico de trocas resultante da interacção dos actores que de forma recorrente participam no sistema. Uma vez construído o sistema a troca ganha sentido em relação ao sistema das comunicações explicitadas.

O contexto das trocas é um tipo de **contexto pertinente** ou ainda um contexto formado pelo sistema das comunicações concomitantes. Este é composto unicamente pelas interacções entre os actores de uma situação de comunicação. É um contexto comunicacional por excelência onde os actores desenvolvem formas recorrentes de troca.

Nestas condições é possível intervir directamente nos jogos postos em evidência em contextos globais. Para tal, são fundamentais (Mucchielli: 1998:110-111): a tomada de consciência por parte dos actores e a sua decisão em alterar o “jogo”; o reenquadramento ou redefinição da situação; a injunção paradoxal ou a prescrição do sintoma.

A partir da apresentação do “jogo do *status quo*” (Mucchielli: 1998: 84-87) e de outras investigações em curso, iremos sistematizar os pontos fundamentais da abordagem sistémica qualitativa das comunicações em contexto organizacional e explicitar a metodologia de intervenção proposta.

Palavras-chave: Metodologia; Sistémica Qualitativa; Comunicação nas organizações; Contextualização; Jogo





## A ABORDAGEM SISTÉMICA QUALITATIVA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA APLICADA

### 1. Os fundamentos teórico-metodológicos da análise sistémica qualitativa das comunicações

As organizações são unidades de análise do *campo* de produção/ reprodução social, enquanto contextos significativos de acção social. O seu carácter *instrumental* não nos pode fazer esquecer a profunda relação que mantêm com os processos instituintes nos quais estas são actores determinantes. Os sistemas relacionais nas organizações são produtores de “significado”, de “sentido”. E, neste quadro, as “comunicações” só podem ser apreendidas e compreendidas nos “contextos” da sua produção e a sua interpretação “contextualizada”.

A *análise comunicacional das organizações* criada por Alex Mucchielli parte de um conjunto de postulados (princípios) que têm como ponto inicial a questionação teórica e metodológica da escola de Palo Alto que, nos anos 50/60, se desenvolveu de forma multidisciplinar em torno de um então denominado “Colégio Invisível”.

Autores como o antropólogo G. Bateson, o psicanalista E. Berne, o psicólogo clínico E. Erickson, e sociólogos ou psicossociólogos como Norbert Elias, Erving Goffman ou P. Watzlawick tiveram uma enorme importância na difusão desta abordagem. (Mucchielli, 2006:54) Recordamos a este propósito Michel Crozier e o seu *Centro para a Sociologia das Organizações* e o impacto que ainda hoje têm em múltiplos campos da análise sociológica pela perspectiva analítica que introduziu no estudo dos fenómenos burocráticos. (Crozier, 1981).

Porém para Alex Mucchielli é necessário ultrapassar o quadro metodológico de Palo Alto. Como afirma:

*“Watzlawick, Helmick-Beavin e Jackson não desenvolvem um método preciso para construir e em seguida estudar os sistemas de comunicação... As análises que eles propõem aproximam-se, ainda, muito da análise de textos.”* (Mucchielli, 2006:54)

Para este autor a escola de Palo Alto teve o mérito de colocar as bases para a análise sistémica das comunicações. Com efeito uma das principais aportações de Palo Alto foi a de considerar a comunicação como uma relação *metacomunicante* (qualificando o que é “comunicado”).”

Os cinco axiomas da escola de Palo Alto são os seguintes:

- a) *1º Axioma: Não se pode não comunicar;*
- b) *2º Axioma: Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação, tais que o segundo classifica o primeiro e é portanto uma metacomunicação;*
- c) *3º Axioma A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre comunicantes;*
- d) *4º Axioma: Os seres humanos comunicam digital e analogicamente. A linguagem digital é uma sintaxe lógica sumamente complexa e poderosa mas carente da adequada semântica no campo das relações, ao passo que a linguagem analógica possui a semântica mas não tem uma sintaxe adequada para a definição não ambígua da natureza das relações;*
- e) *5º Axioma: As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou diferença*



Por isso este *ênfatisa este “pano de fundo” que permite compreender o sentido das trocas/ “échanges”*. A falta desta “contextualização pertinente”, é referida sem rodeios à Escola de Palo Alto, a propósito da análise desta interação feita por Watzlawick do sistema de interações do casal Martha e George da peça “Quem tem medo de Virgínia Woolf?”. (Mucchielli, 2006:57)

A crítica centra-se na ausência explicativa do “sentido” da interação pelo facto dos “Palo-Altianos” se recusarem, por princípio de escola, em aceitar o pano de fundo “histórico” da relação fundada numa expectativa primordial. Com efeito, Watzlawick e os seus co-autores “interpretam” esta relação apenas como jogo. Aliás, como afirma Max Poty: da observação de um jogo, que encontra em si mesmo o seu equilíbrio, depreende-se um “discurso do método” (Poty, 2006:152)

Com efeito a informação e a comunicação apresentam-se num primeiro nível de apreensão como resultados de processos de “construção”. (Mucchielli, 2001:105)

A metodologia, agora, explicitada (Mucchielli, 2004) ancora-se também na construção comunicacional da segregação de Norbert Elias. Com efeito, este último *“formula o caso “Winston Parva” (Elias, Norbert, 1997) em termos de “anéis de trocas ” fundadas no desprezo, na busca da coesão, na homogeneidade e no “fecho identitário”, e ao partir de observações de “condutas concretas” como comportamentos desviantes, a contagem de anedotas desvalorizantes, as satisfações de estar juntos e o evitamento”, este introduz, sem formalizar, um dos passos instituintes desta metodologia.* (Mucchielli, 2006: 57)

De facto, a “modelização” do sistema na esteira de Le Moigne (Le Moigne, 1990), Mintzberg (Mintzberg, 1983) ou de Rosnay (Rosnay, 1975) permite a Mucchielli desenvolver uma nova perspectiva comunicacional da análise organizacional.

Com esta definição do “contexto pertinente”, conceito caro à análise fenomenológica-estrutural Alex Mucchielli, este autor faz uma referência implícita a Alfred Shultz: *A pertinência é deduzida da natureza da própria observação, numa construção cumulativa de hipóteses exploratórias, que permite ir até fixação do contexto explicativo.*

A partir destas abordagens sistémicas Mucchielli (Mucchielli, 2008:114-115). Integra e define os princípios gerais da sistémica qualitativa das comunicações:

- 1º) O sistémico;
- 2º) O do nível de observação ou enquadramento;
- 3º) O do primado do contexto sistémico;
- 4º) O da recursividade;
- 5º) O da estabilidade;
- 6º) O da emergência;
- 7º) O da natureza da comunicação.

A partir dos trabalhos mais recentes deste autor iremos explicitar o quadro metodológico e teórico da abordagem sistémica qualitativa. Esta perspectiva, ainda desconhecida na bibliografia portuguesa sobre a comunicação nas organizações, assume-se como mais uma abordagem estratégica para a compreensão dos fenómenos comunicacionais nas organizações.

Esta comunicação insere-se na continuação das apresentações já realizadas sobre esta temática, designadamente a comunicação proferida no VI Encontro de Sociologia dos Açores (Gonçalves, 2007:149-166).



## 2. O construtivismo na análise sistémica qualitativa

A análise sistémica qualitativa adopta os principais postulados do construtivismo científico que é, antes de mais, um posicionamento epistemológico.

Os *modelos* e *jogos* postos em evidência por este tipo de análise não são, muitas vezes, conscientemente conhecidos pelos actores. A consciência colectiva e individual, neste contexto, articula níveis subjectivos e grupais de pertinência que não permite aos actores “situarem” a sua acção tal como procede o investigador.

Relembra-se a este propósito a problemática dos efeitos contra-intuitivos ou efeitos perversos de Raymond Boudon (Boudon: 1979:17-58) ou ainda, a um nível mais psicossociológico, os mecanismos de defesa social postos em evidência por Alex Mucchielli (Mucchielli, 1983) que permitem aos actores lidar com a incerteza e o desequilíbrio imanente a todo o sistema relacional.

Neste quadro, o construtivismo reencontra a lógica original de uma acção formada e conformada em estruturas sociais relativamente estáveis cujo significado global nem sempre é atingível pelos actores. A problemática da “consciência” é assim introduzida num contexto accionista que terá consequências ao nível da intervenção organizacional.

Por isso, esta abordagem metodológica ultrapassa o carácter instrumental do método ou mesmo o simples postulado teórico sistémico. Esta encerra uma teoria da interacção social que, provisoriamente, podemos alicerçar numa tripla perspectiva.

A primeira tem a ver com o *lugar* dos mecanismos da atribuição e da relevância para o actor e, logo, nos processos de formação dos quadros de referência presentes em todos os mecanismos de aprendizagem, ou seja, subjacentes aos próprios processos socializadores que configuram as estruturas disposicionais.

A segunda diz respeito aos *quadros contextuais* de interacção comunicacional e relacional dos actores interpretados na “praxis” concreta de expectativas de papel; do domínio das zonas de incerteza, da afirmação categorial e referencial, da alienação, da produção ideológica, etc. Daí a razão de o modelo de análise acentuar a “porta/entrada” da explicitação do sistema como a sua primeira fase.

A este propósito, convém referir que a reflexão sobre a produção cultural ganha novo significado enquanto quadro, contexto, e situação, dado que esta é produção, artefacto, e resultado da actividade humana em situação. Ora, a “formalização” das condutas na organização ganha assim um novo significado. A estrutura formal prevista “comunica” (através de injunções) e “significa” os contextos e o que permite uma nova abordagem à problemática da cultura organizacional colocada assim na pragmática comunicacional organizacional.

Compreende-se, assim, que as múltiplas funções da linguagem (descritiva, injuntiva, expressiva, fáctica ou metalinguística) (Abreu, 1998:19-20) ganhem uma nova interpretação nos contextos comunicacionais típicos ou contextos pertinentes. Teremos, então, de considerar também que estas situações só ganham forma, sentido e significação em contextos socio-culturais, tal como demonstrou Edward T. Hall (Hall, 1994).

A terceira perspectiva tem a ver com a *relevância da comunicação* como fenómeno imanente a toda a abordagem sociológica, fornecendo um “locus” para a acção e onde se compreende a própria interacção (Mucchielli, 1983).

Esta dinâmica, no quadro organizacional da organização, está em termos padrão associada a tipologias de liderança, por referência a Lewin (Mucchielli, 1995: 92-93), e é um poderoso indicador dos mecanismos de encenação contextual ou contextualizada da acção fundamentais para a compreensão dos poderes no contexto da organização. Com efeito, a lógica da situação, feita da lógica das constricções e da lógica do papel de liderança, provoca implicitamente comportamentos comunicacionais.

É neste sentido que a abordagem comunicacional das organizações na óptica de Alex Mucchielli rompe com os modelos positivistas. Estes, diz o autor, “...estão fundados nos modelos arcaicos da transmissão da



*informação: o modelo emissor-receptor, o modelo de influência a duas etapas, o modelo da comunicação marketing. Ora, nós sabemos que a partir de agora estes modelos não podem pretender dar quaisquer instrumentos aos investigadores para compreenderem a real complexidade dos fenómenos da comunicação organizacional”.* (Mucchielli, 1998:5)

Neste sentido, Mucchielli põe em evidência a problemática da “comunicação global” na organização (interna/externa) na sua dupla dimensão: digital (palavra...) e analógica (gestos, atitudes corporais e todos os signos paralinguísticos...). Assim, o autor por em evidência os efeitos da “comunicação implícita” na criação de normas. Por outro lado, a importância do conceito de “comunicação paradoxal” (a contradição implícita na “mensagem”) na análise das “comunicações” na organização ganha uma nova relevância, bem como as lógicas defensivas inerentes ao processo comunicacional interligadas a estratégias identitárias... etc. (Mucchielli, 1995:77-150 e Mucchielli, 1986).

Estes conceitos, princípios e postulados estão assim na base de uma abordagem comunicacional das organizações que analisa numa perspectiva qualitativa os processos relacionais nas organizações.

### 3. A metodologia sistémica qualitativa

#### 3.1. A abordagem comunicacional das organizações

A organização aparece (para Mucchielli) “... como uma “realidade secundária” constituída por um “encastramento” de jogos colectivos, “ (Mucchielli, 1998:6) no sentido da escola de Palo Alto. Existe assim um problema na conceptualização da organização que foi resolvida, “...até agora, por apresentações de “mapas”, de partes do seu “território” e logo a partir de abordagens e conceitos originários de diversas disciplinas: sociologia (Cultura, poder...), psicologia social (redes de comunicação, atitudes, implicação...) ciências da gestão (procedimentos, regulamentação, organigrama, função, responsabilidade...) (Mucchielli, 1998:9)

A abordagem sistémica relacional pretende ultrapassar esta fragmentação do objecto centrando-se a problemática comunicacional. A importância deste tipo de abordagem é também posta em evidência por Foudriat no seu livro “Sociologie des Organisations” ao reinterpretar sistemicamente a análise de Crozier designadamente os dados do inquérito na Renault. (Foudriat, 2006)

Por isso, não deixa de ser interessante verificar, também, como refere Meyer a propósito do pensamento de Wittgenstein:

*“ Cada jogo é um cálculo, e jogamos à linguagem como jogamos xadrez, logo o sentido das palavras, é uma jogada na estratégia global que é a partida. Todo o jogo tem as suas regras, a sua gramática, a sua sintaxe, em poucas palavras, as operações que constituem o cálculo. As jogadas autorizadas em cada partida são cada vez, os usos possíveis, as significações diferentes e eventuais”.* (Meyer, 1992: 77-78)

Estes decorrem de um sistema comunicacional. Com efeito, “...A força dos sistemas de comunicações constituídos que encerram os actores em jogos rituais” o que implica que existam “...vários níveis de observação e de retranscrição das “comunicações”, e que no final, para a sua compreensão, toda a comunicação deve ser confrontada com o conjunto de comunicações que constituem o sistema a que pertencem. “ (Mucchielli, 2006:56)

E Berne (inventor da expressão) (Berne, 1975), chama jogo a “...uma série de transacções escondidas, complementares, progredindo para um resultado bem definido, previsível” Trata-se de um esquema de conduta (uma espécie de cenário) que o jogador repete, muitas vezes de forma inconsciente, nas suas relações com outrem. O que caracteriza o jogo é que este não se apresenta explicitamente como tal e é



*também o facto* que um dos actores procura um “ganho” face aos outros (que podem porém também encontrar neste um “ganho” secundário”: é o aspecto complementar do jogo)”. (Mucchielli, 1998: 30)

Assim a compreensão dos fenómenos comunicacionais passa por uma “ *contextualização científica qualitativa* das comunicações que resulta de uma *modelização* e assenta num conjunto de grandes etapas sucessivas: observação; categorização das trocas; esquematização; busca das significações e interpretação final do esquema explicitado.” (Mucchielli, 2004:41)

### **3.2. A contextualização sistémica das comunicações**

Na sistémica das comunicações, o sistema, no qual toda a *forma de comunicação* se insere, cria-lhe necessariamente um contexto. Ora um *contexto* é um ambiente em relação ao qual um fenómeno toma um *sentido*, dado que o sentido é sempre um assunto de colocar em relação fenómenos concomitantes. (cf. Goffman, 1999: 100-107)

O contexto sistémico das comunicações é assim um *contexto pertinente* para a compreensão dos *significados* e resulta de uma opção metodológica do investigador.

A *contextualização sistémica* é um trabalho que visa colocar um fragmento de uma forma de comunicação observada num conjunto sistémico de trocas resultante da interacção dos actores que de forma recorrente participam no sistema. Uma vez construído o sistema a troca ganha sentido em relação ao sistema das comunicações explicitadas.

O contexto das trocas é um tipo de *contexto pertinente* ou ainda um contexto formado pelo sistema das comunicações concomitantes. Este é composto unicamente pelas interacções entre os actores de uma situação de comunicação. É um contexto comunicacional por excelência onde os actores desenvolvem formas recorrentes de troca.

Regra geral, nos grupos mais ou menos fechados como os grupos de trabalho e as organizações os fenómenos comunicacionais são apreendidos sob a forma de cenários ou “jogos” repetitivos e recorrentes.

Neste sentido, nem todos os quadros são pertinentes e por vezes a análise pode não se poder efectuar por não se poder “compreender” a problemática do “sistema englobante”. De facto este envia injunções aos sistemas de pertinência dos actores que nem sempre se consegue apreender. Com efeito, compete ao investigador definir com clareza o quadro no qual vai desenvolver o inquérito que comporta um conjunto de etapas bem definidas.

### **3.3. Etapas da técnica sistémica de contextualização das comunicações**

As etapas da técnica sistémica de contextualização decorrem são as seguintes:

- a) 1ª Etapa (decorre do 2º princípio): A partir de uma problemática de investigação, define-se um nível pertinente de observação ou reciprocamente a partir de um nível disponível na observação-inquérito define-se uma problemática abordável. (O nível não imediato)
- b) 2ª Etapa (decorre do 1º princípio): Identificação dos elementos do sistema; dos sistemas relacionais;
- c) 3ª Etapa (decorre do 6º princípio) Articulada com etapa anterior esta diz respeito à modelização sistémica. As comunicações que se levam à modelização sistémica são as categorias recorrentes e significativas das trocas;
- d) 4ª Etapa encontra-se integrada nas anteriores, ao mesmo tempo que se constrói a modelização sistémica tenta-se reconstruir as causalidades circulares e explicitar as regras do jogo que aparecem como determinantes nestas causalidades circulares;



- e) 5ª Etapa. Decorre do 6º princípio: trata-se de interpretar o conjunto de dados organizados na modelização sistémica para encontrar o jogo global e a sua lógica (Esta etapa é eminentemente inferencial. Com efeito é aqui que se infere os “desafios” e as estratégias dos actores);
- f) 6ª Etapa. A última etapa da técnica decorre do conjunto da construção à qual se chegou: a modelização, a explicitação das causalidades circulares, a formulação da lógica do jogo, a reescrita final das categorias significantes das trocas permitindo de aceder a um raciocínio sobre o funcionamento do sistema. Descobre-se assim os “enjeux” (problemas profundos dos actores e as suas implicações na dinâmica do sistema). Esta reflexão coloca hipóteses de intervenção para fazer mudar o sistema. (Mucchielli, 2004:44-45)

A metodologia sistémica qualitativa, no desenvolvimento das diferentes etapas da sua construção, adopta a metodologia do inquérito através de entrevistas e da observação participante, tendo por objectivo determinar as categorias das trocas entre actores.

Nas entrevistas os diferentes actores são interrogados sobre a forma como percebem a “situação” presente através de perguntas abertas que são objecto de reformulação compreensiva. A anotação da entrevista exige assim uma validação com o entrevistado sobre o sentido do que foi afirmado. (Mucchielli, 2008:90)

A observação participante faz-se na deambulação na organização e aquando da procura dos entrevistados. Discute-se com os actores, no contexto, o porquê dos comportamentos observados, participa-se nas reuniões de trabalho...etc. (Mucchielli, 2008:90)

Tendo em vista explicitar os princípios metodológicos explicitados vamos retomar o exemplo do jogo a gestão pela selecção dos melhores apresentados por A. Mucchielli como exemplo de uma abordagem no seio das organizações (sendo o “enquadramento” de observação restrito a uma parte da organização).

#### **4. A sistémica qualitativa: a análise e a intervenção**

##### **4.1. O caso do ” Jogo do colocar em dificuldade a chefia”**

Um dos exemplos apresentado por Alex Mucchielli é paradigmaticamente escolhido no quadro dos serviços hospitalares onde os recursos de gestão são limitados.

##### **4.1.1.A apresentação do “caso”**

Nos hospitais, os responsáveis das equipas de enfermagem, encontram-se perante “imprevistos” e devem orientá-las para tal. Aliás estes imprevistos fazem parte da especificidade do Hospital enquanto organização. Com efeito um Hospital enfrenta chegadas não previstas de doentes (urgências... agravamentos de situações clínicas) faltas do pessoal etc.

Neste quadro constata-se que cada vez que o responsável reúne a sua equipa para encontrar uma solução ao problema este confronta-se sistematicamente com uma reacção característica: esta divide-se em dois ou mesmo três sub-grupos com opiniões opostas. O chefe da equipa não consegue encontrar uma solução, um ponto de vista ou um argumento que provoque um consenso. Isto coloca-o numa situação difícil. (Mucchielli, 1998:84-86)



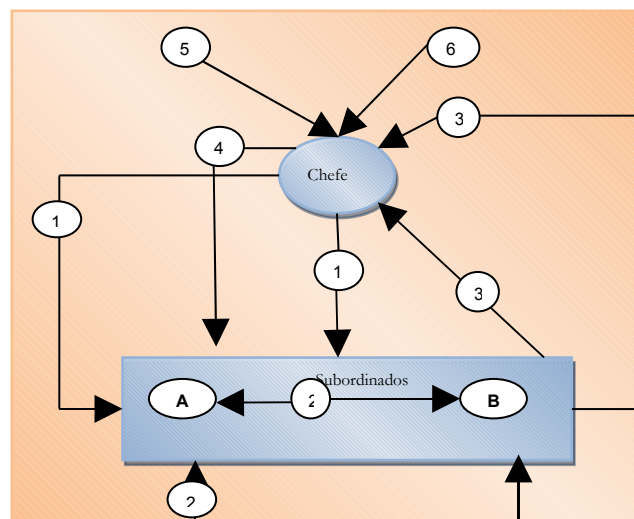


O sistema das comunicações pode ser sistematizado da seguinte forma: (f. Quadro I)

- 1) É preciso resolver o “problema”;
  - 2) “Nós não estamos de acordo”
  - 3) Se não aceitas a nossa solução “bloqueamos”; As nossas soluções são inconciliáveis;
  - 4) Resolveremos caso a caso
  - 5) Recursos de gestão limitados
  - 6) Pouco apoio organizacional e hierárquico
- 
- 1’) Eu posso escolher sem o vosso acordo; Eu não vos posso impor uma solução
  - 2’) Devemos ser livres para fazermos como quisermos

**Quadro I**

A problemática do “status-quo”



Fonte: (Mucchielli, 1998:84)

Este fenómeno traduz a importância do “enquadramento” da análise. Com efeito o problema aqui equacionado é formulado por um dirigente de uma equipa de enfermagem que “não consegue por a sua equipa de acordo com acerca dos problemas de gestão que este encontra”. O seu pedido é de solicitar uma solução para o seu caso. Contudo podemos ver “num quadro mais aberto” percebe-se que este consenso é impossível dado que nem ele nem os seus subordinados o desejam. Veremos que esta “recusa do consenso” não é dirigida para o dirigente mas ganha o seu significado em relação às condições da gestão que se impõem à equipa no Hospital. (Mucchielli, 2008:33-34)

Assim, e para compreender melhor o sentido da metodologia empregue analisaremos os dois principais enquadramentos deste sistema relacional seguindo de perto este “caso” apresentado por Alex Mucchielli.



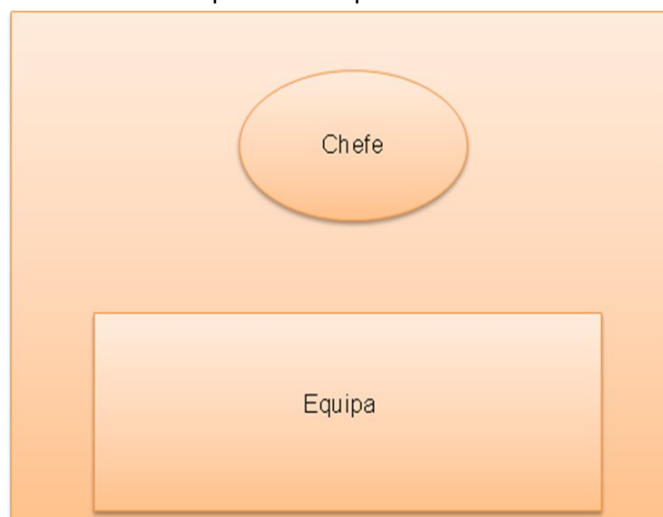
#### 4.1.2. O primeiro “Enquadramento”

O responsável hospitalar coloca o “problema” da animação participativa da sua equipa (15 subordinados directos). Ele quer através da discussão colectiva desenvolver um conjunto de procedimentos que deverão ser seguidos por todos, para resolver um tipo de problemas que se colocam de forma recorrente no seu serviço. Se estes procedimentos não são adoptados cada um improvisa.

A aparente problemática de gestão deste actor, num enquadramento imediato, é assim de resolver esta situação. Esta “problemática” define o “quadro” do sistema. A problemática define a situação e a situação é definida por esta problemática. (Mucchielli, 2008:34) (cf. Quadro II)

#### Quadro II

O primeiro enquadramento



Fonte: (Mucchielli, 2008:34)

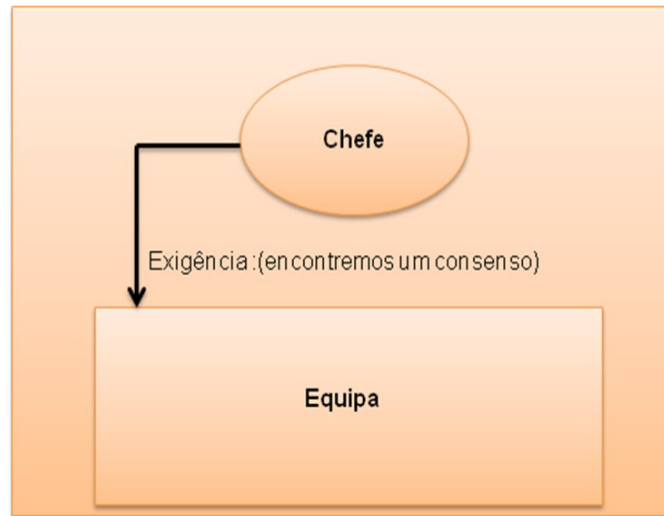
##### a) *O pedido de participação*

Verifica-se que o responsável nas reuniões com a sua equipa apela sistematicamente ao consenso para resolver o tipo de problema que este enfrenta. (cf. Quadro III)



### Quadro III

A inicialização do “sistema”



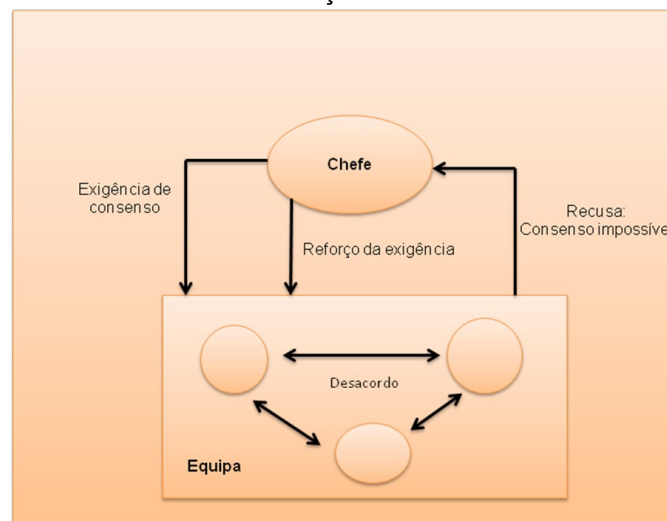
Fonte: (Mucchielli, 2008:35)

#### b) A “forma” das reacções da equipa

Face a este pedido de “consenso” verificamos que a equipa reage através de duas formas recorrentes: divide-se (disputa interna) e recusa, assim, todo e qualquer consenso. (cf. Quadro IV)

### Quadro IV

A modelização do sistema



Fonte: (Mucchielli, 2008:36)



Esta forma de reacção insere-se numa lógica que é necessário compreender no quadro do sistema relacional.

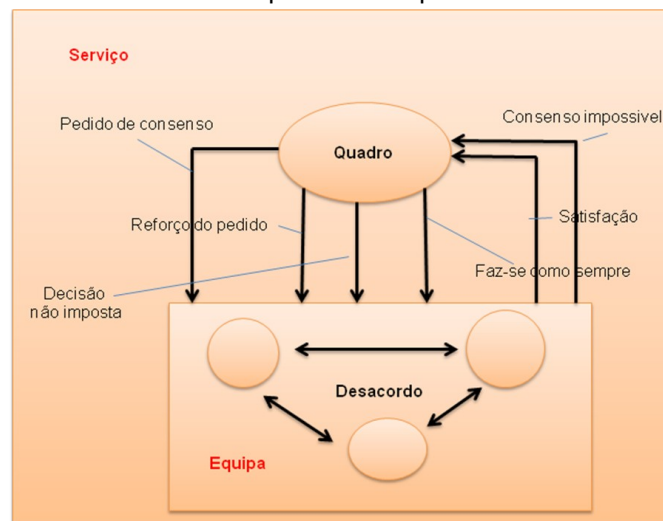
c) *O sentido do "jogo" neste primeiro quadro*

Num primeiro enquadramento o *jogo* caracteriza-se pela recusa em "obedecer" ou se quisermos num jogo de "colocar em dificuldade o chefe". Impedindo o consenso esta equipa impede a solicitação a "participar" numa lógica de decisão aparentemente participativa. Neste quadro parece evidente a "responsabilidade" da equipa no contexto da reacção ao chefe da equipa.

Nas entrevistas ressalta então a resposta sobre as consequências desta "recusa de consenso". Mucchielli chama, então, a atenção para o sentido desta "aceitação" ao mostrar através da síntese da entrevista ao responsável pela equipa que este não só aceita como se conforma, e com ele a equipa, que então "far-se-á como dantes, como sempre" o que provoca uma "satisfação" por parte da equipa. (cf. Quadro V)

### Quadro V

O sentido do primeiro "enquadramento"



Fonte: (Mucchielli, 2008:37)

Assim, podemos interrogar-nos sobre a razão deste jogo e porque é que o chefe da equipa não ultrapassa esta situação impondo uma solução. Neste quadro a "experiência" mostrou ao "chefe da equipa" que não valia a pena insistir em soluções não consensuais que levavam sempre à mesma reacção. A conduta de não impor uma decisão torna-se assim uma "mensagem" uma comunicação implícita do chefe para a equipa.

A satisfação que os actores retiram da recorrência das condutas que fundamentam um jogo é um dos factores da sua permanência. Neste quadro, ao manter esta atitude o chefe salvaguarda a possibilidade de agir "caso a caso" face aos problemas que os seus subordinados lhe colocam (férias; organização das escalas; repartição das horas suplementares...etc.) Não tomando decisões colectivas ele preserva as possibilidades de decisões discricionárias. E os subordinados preferem assim podendo negociar também caso a caso a sua situação que estaria em causa se a regra fosse geral e consensual.



Emerge assim uma lógica. “Fazer como sempre” significa preservar margens de negociação e assim de uma aparente lógica de oposição entra-se numa lógica de “preservação de um espaço de liberdade” (Mucchielli, 2008: 39)

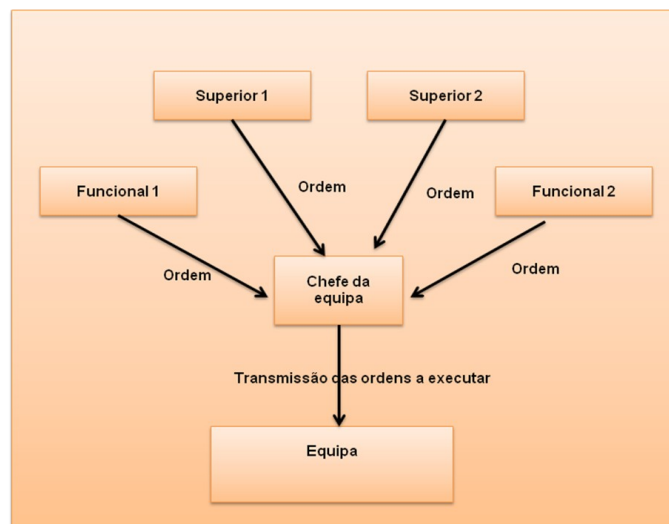
#### 4.1.3. Um segundo “enquadramento”

Para compreender esta lógica Mucchielli introduz um novo “enquadramento” (reenquadramento) ou seja fazendo intervir o “sistema englobante”. Neste caso trata-se de alargar o quadro e de considerar outros elementos do funcionamento hospital.

A partir deste “reenquadramento” verifica-se que um importante conjunto de injunções (ordens) provindo dos serviços funcionais. (cf. Quadro VI)

### Quadro VI

O segundo enquadramento: as injunções



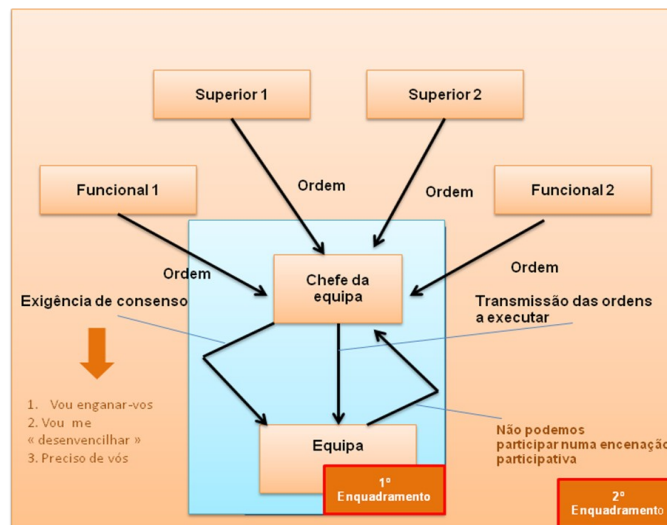
Fonte: (Mucchielli, 2008:41)

Este facto permite reinterpretar o “pedido de consenso”. Com efeito, é neste quadro de injunções que os membros da equipa “descodificam” este pedido. Emerge então o significado negativo deste pedido dado que este está em contradição com contexto habitual. Daí as afirmações do tipo “ ele quer enganar-nos”. Aliás ao solicitar a “participação”, do ponto de vista da equipa, o chefe não quer se libertar da mecânica autocrática englobante, mas ao contrário tal facto pode significar “uma confissão de fraqueza” reforçada do facto dele necessitar da colaboração da equipa para resolver os problemas. O seu comportamento assume assim um conjunto de “significados”. Por outro lado, neste sistema relacional o comportamento da equipa não significa: “ é impossível nos entendamos” mas provavelmente “não queremos participar numa encenação participativa” (cf. Quadro VII)



### Quadro VII

O sentido do segundo enquadramento

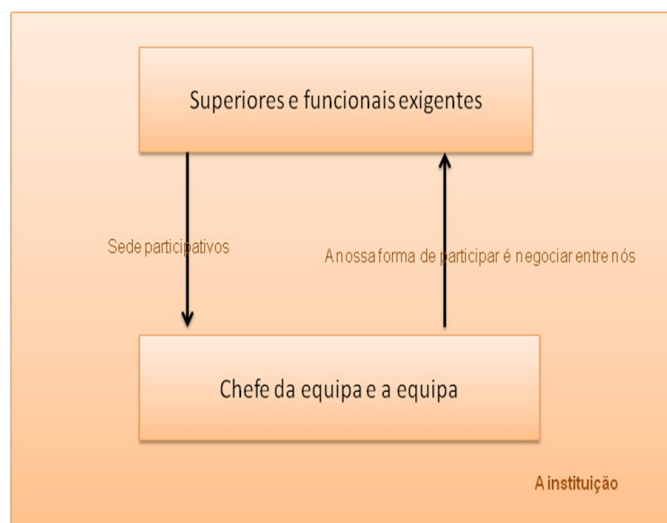


Fonte: (Mucchielli, 2008:42)

O sentido do “jogo” colectivo emerge assim: a preservação da reduzida margem de autonomia dos actores. A injunção para a participação da equipa por parte do Chefe da equipa é reinterpretada como negociação interindividual. E, Mucchielli conclui: “ o jogo” aparece então como uma defesa (ou uma critica ao sistema autocrático englobante). O sistema exige tanto (ordens) que se recusa que ele exija também a “participação”. A problemática do responsável e da sua equipa é assim a preservação dos espaços de liberdade num sistema global coercivo” (Mucchielli, 2008: 43) (cf. Quadro VIII)

### Quadro VIII

A lógica do sistema



Fonte: (Mucchielli, 2008: 43)



Assim chegados à explicitação das “significações” compreendemos a razão porque esta abordagem é sistémica e qualitativa. Diferencia-se, neste ponto, das outras sistémicas cujos modelos não incidem sobre os significados das relações/trocas para os actores. (Mucchielli, 2008:61)

#### **4.2. A intervenção organizacional no contexto da sistémica qualitativa**

A análise sistémica das comunicações ao trabalhar em “enquadramentos” sucessivos põe em evidência os fundamentos da interpretação em ciências humanas. A construção do sentido de um fenómeno depende do contexto de referência adoptado e estes são sobreponíveis. É com base, nesta metodologia que a intervenção se processa.

Com efeito, constata-se que nas relações de trabalho os indivíduos “constroem”, nas suas relações quotidianas, formas típicas e repetitivas de comunicar, ou seja, “cenários” passíveis de serem identificados, esquematizados e analisados.

Neste quadro, os procedimentos da intervenção organizacional ao ignorarem esta “construção” arriscam, -ao irromper no “campo” dos múltiplos *status-quo* gerados em contextos ou campos produzidos pelos actores -, a “integrar” mais as lógicas adquiridas do que em transformar a “realidade”.

A sistémica qualitativa, na linha da sistémica de Palo Alto, pretende intervir enquanto metodologia pragmática e útil. Para tal, o registo da intervenção organizacional não pode nem deve ser o da aplicação de um conjunto de procedimentos do tipo “implementação normativa de boas práticas”. O sentido e significado das mesmas não sendo “incorporados” nos múltiplos contextos de significação arriscam-se a reforçar mecanismos (percepcionados numa perspectiva exterior como “travões ou barreiras”) de defesa colectivos.

Denis Benoit, num importante artigo sobre a “intervenção sistémica breve” (Benoit, 2006:97-141), desenvolve os princípios deste tipo de intervenção abrindo o campo da “terapia breve sistémica” de Palo Alto à problemática organizacional.

Em sua opinião o modelo “Palo Altiano” carece de poucas alterações para se aplicar à intervenção organizacional. Aliás, para tal refere o programa de formação da “Escola do Paradoxo” ([www.ecoleduparadoxe.com](http://www.ecoleduparadoxe.com)) em matéria de intervenção sistémica breve.

Porém, em nossa opinião, a problemática de intervenção potenciada pela metodologia sistémica qualitativa de Alex Mucchielli vá mais longe do que a perspectiva enunciada por Benoit. De facto, não se trata de uma lógica “terapêutica”, mas de intervenção social sobre a “situação”, o que implica a ultrapassagem das simples do modelo assente em 1) Quem é o cliente? 2) Qual é o “problema”? 3) Quais são as “tentativas de solução”? 4) Qual é o potencial da situação? (Benoit, 2006:118)

Com efeito, a metodologia da intervenção sistémica qualitativa pretende agir sobre os grupos nas organizações baseada nos resultados analíticos a que chega com os actores, ou seja, intervêm a partir do conhecimento da lógica do sistema relacional e pelo “reenquadramento” das situações que tal conhecimento/ consciencialização implica para os actores se tornarem em agentes de uma transformação “colectivamente” assumida.

Tendo como base o conhecimento da lógica do sistema qualitativa desenvolve-se, assim, uma estratégia “colectiva” / “comunicacional” visando a transformação global do sistema e agindo aos diferentes níveis da organização.

Trata-se, neste contexto, de - a partir da “divulgação” actor a actor da “lógica” na qual estes se encontram “prisioneiros”-, permitir uma “consciencialização” e reconhecimento da necessidade de se encontrarem “soluções” para a saída da “armadilha” colectiva na qual estes se encontram. (Mucchielli, 2008:97)



Neste quadro, a “sistémica qualitativa” ultrapassa a Palo Alto e recentra a abordagem num contexto psicossociológico. Os actores (individuais ou colectivos) estão no cerne da análise e da intervenção que, provocada ou não, é consequência do postulado construtivista que esta adopta.

## 5. Conclusão

Firmada e testada no contexto organizacional a metodologia sistémica qualitativa pode e deve se aplicar a outros contextos da acção humana. Esta, é sem dúvida, a convicção de Alex Mucchielli que radica esta perspectiva no carácter geral e abrangente da sistémica qualitativa quando associada a uma semiótica situacional. Como afirma o autor “...este método aparece como “uma teoria em acto” (Duhem, 1906) dado que esta se refere a um princípio teórico (os fenómenos funcionam em sistema) e ela utiliza um conjunto de conceitos precisos e bem definidos. Em consequência dos quais se pode aplicar diferentes tipos de fenómenos. (História, Sociologia, Antropologia...) (Mucchielli: 2006:11-61)

Aliás, os conceitos fundamentais da sistémica qualitativa: enquadramento (cadrage); actor social; actor generalizado; categorização das trocas; sistema de trocas; forma das trocas; modelização formal do sistema de trocas; significação da troca no sistema; interpretação das trocas; modelização final dos significados das trocas; anel de recursividade; lógica do sistema; sistema englobante; homeostasia; reenquadramento; jogo ou cenário, estão claramente definidos na obra de Alex Mucchielli.

Por isso, no final desta breve explanação de carácter metodológico, seguindo de perto a própria lógica do autor, urge agora iniciar uma abordagem crítica, que não cabe no contexto desta comunicação, mas que se revela fundamental para testar o alcance dos princípios e postulados desta análise.

## Bibliografia

ABREU, Pio (1998), *Comunicação e Medicina* Coimbra, Virtualidade, 2ªed.

BENOIT, Denis e PEREZ, Frédérique (2006), *Interactivité constructive des relations humaines: L'éternel retours a Palo Alto* em Alex Mucchielli e Christian Bourion (org.) *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*, Paris, Editions. Eska pp.77-141.

BERNE, E. (1975), *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock.

BOUDON. Raymond (1979), *Effets pervers e Ordre Sociale*, Paris, PUF, 2ªed.

CROZIER, Michel (1981), *O fenómeno Burocrático*. Brasília, Editora Universidade de Brasília.

CROZIER, Michel (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

ELIAS, Norbert e SCOTSON, (1987), *John Logiques de l'exclusion*, Paris, Fayard.

FOUDRIAT, Michel (2005), *Sociologie des Organisations*, Paris, Pearson.

GOFFMAN, Erwing (1999), *Os momentos e os seus Homens*, Textos recolhidos e apresentados por Yves Winkin, Lisboa, Relógio d' Agua.

GONÇALVES, Rolando (1997), *Comunicação, poderes e jogos nas organizações: Para uma abordagem sistémica qualitativa das comunicações*, em *Poderes, mobilidades e Comunicação*, Actas do VII Encontro de





Sociologia dos Açores, 27 e 27 de Novembro de 2006, Centro de Estudos Sociais (CES-UA), Ponta Delgada.

HALL, Edward T.(1994), *A linguagem silenciosa*, Lisboa, Relógio d' Água.

LE MOIGNE, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

MEYER. Michel (1992), *Lógica, linguagem e argumentação*, Lisboa, Teorema.

MINTZBERG, H. (1983), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.

MUCCHIELLI, Alex (1984), *Les jeux de rôles*, Paris, PUF Que Sais-je ?.

MUCCHIELLI, Alex (1985), *Psychologie de la communication*, Paris, PUF.

MUCCHIELLI, Alex (1986), *L'identité*, Paris, PUF Que Sais-je ?.

MUCCHIELLI, Alex (2001), *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette.

MUCCHIELLI, Alex. (2004), *Approche par la modélisation des relations*, Paris, Armand Colin.

MUCCHIELLI, Alex. (2005), *Approches constructivistes*, Paris, Armand Colin.

MUCCHIELLI, Alex (2006), *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*, Paris, Editions Eska.

MUCCHIELLI, Alex (2008), *Manuel pour le diagnostic systémique des relations humaines*, Montpellier, Le Moine Copiste.

POTY, Max(2006), *Interactivité constructive des relations humaines: L'éternel retour a Palo Alto* em Alex Mucchielli e Christian Bourion (org.), *Psychosociologie et systémique des relations dans les organisations*. Paris, Editions. Eska pp.179-210.

ROSNAY (de), J. (1975), *Le macroscopie*, Paris, Seuil.