



## **Os Ritos como Abordagem Compreensiva das Relações Humanas nas Organizações<sup>1</sup>**

Viviane Regina Mansi<sup>2</sup>

Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

### **RESUMO**

Nas últimas décadas, a busca pela certeza, produtividade e eficiência fez com que a empresa se tornasse cartesiana, fechada em seus conceitos, mas essa fórmula tem se mostrado ineficaz para encantar o homem no seu trabalho, pois fere a natureza do ser humano. Este artigo pretende levantar oportunidades para o exercício de uma narrativa compreensiva do homem na organização, que lhe permita buscar respostas e sentido para a vida organizacional que leva. Nesse sentido, os mitos e os ritos têm muito a contribuir.

**PALAVRAS-CHAVE:** organização; trabalho; comunicação; rito; mito.

Quinze anos trabalhando em grandes corporações nos permitem dizer enfaticamente que elas buscam a certeza. Ou, mais precisamente, que buscam as certezas: o caminho correto a seguir, a estratégia vencedora, a forma mais produtiva de treinar as pessoas, a alta performance. A trajetória para a conquista das “certezas” é sempre custosa e marcada por perdas. Existem as perdas financeiras, que são óbvias e fáceis de serem quantificadas, mas existem também as perdas mais sutis, e também mais importantes, que estão ligadas ao desencantamento do homem com o seu trabalho.

Esse desencantamento merece nossa reflexão, uma vez que consideramos o trabalho um lugar de realizações pessoais e profissionais. Seria angustiante pensarmos de outra forma, pois tornaria desqualificada qualquer justificativa para o investimento de tempo nessa área.

A este ponto inicial da discussão, cabe mencionar que existem diferentes concepções sobre o trabalho, cunhadas por diversas disciplinas, tais como administração, economia, engenharia, psicologia e outras. Aqui recorreremos à definição sugerida pela psicologia clínica, que vai além do produto concreto e objetivo do trabalho:

A partir do olhar clínico, o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Mestranda na Faculdade Cásper Líbero, e-mail [Viviane.mansi@gmail.com](mailto:Viviane.mansi@gmail.com)



interpretar e reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar, de inventar, etc. (DEJOURS, 2004, p.28).

O mesmo autor, para enfatizar a questão subjetiva do trabalho na vida do homem, continua:

Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é, em primeira instância, a relação salarial ou o emprego; é o trabalhar, isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais). O que ainda aparece para o clínico como a característica maior do trabalhar é que, mesmo que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho seja rigorosa, as instruções e os procedimentos sejam claros, é impossível atingir a qualidade se as prescrições forem respeitadas escrupulosamente. (DEJOURS, 2004, p.28).

Uma das razões para que esse respeito às prescrições, a que se refere Dejours, não possa ser cumprido à risca reside no fato de as organizações terem de buscar o progresso num contexto de extrema incerteza.

O mundo real resiste. Ele confronta o sujeito ao fracasso, de onde surge um sentimento de impotência, até mesmo de irritação, cólera ou ainda de decepção e esmorecimento. O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo afetivo. (DEJOURS, 2004, p.28).

Dejours não é o único autor a observar a presença da incerteza dos nossos tempos. Morin também se refere a ela:

Os séculos precedentes sempre acreditaram em um futuro, fosse ele repetitivo ou progressivo. O século XX descobriu a perda do futuro, ou seja, sua imprevisibilidade. Esta tomada de consciência deve ser acompanhada por outra, retroativa e correlativa: a de que a história humana foi e continua a ser uma aventura desconhecida. (MORIN, 2003, p.79)

A distância entre a expectativa e o real pode levar ao sofrimento. Contudo, o mesmo sofrimento que causa dor e angústia também nos faz partir em busca de soluções para que o superemos. Se por um lado o sofrimento aprisiona, também podemos dizer que ele nos liberta.

O sofrimento não é somente a consequência contingente e lamentável do trabalho. O sofrimento é, ao contrário, o que move o sujeito que trabalha a buscar uma solução para se libertar desse sofrimento que o aflige. (...) É desse sofrimento que emana, em determinado momento, a ideia, a intuição do caminho que permitirá contornar o real e superá-lo. (DEJOURS, 2009, p.51).



Se há em algum momento uma mesma intenção, por parte do indivíduo e também da organização, de se comprometer pela mesma causa ou objetivo, é porque de algum modo os dois lados se beneficiam dessa conquista e a tornam significativa.

### **As portas entreabertas**

Se a organização pode ser um espaço de superação de sofrimento, de encantamento, realizações e satisfação, cabe-nos buscar as formas, ou as portas entreabertas, que permitam reforçar ações ou atitudes nessa direção.

Os ritos parecem ser uma dessas portas entreabertas. Entender a sua função e a necessidade do imaginário como elemento de construção de sentido a partir da visão de mundo do indivíduo poderia criar um espaço de diálogo que acomoda as tensões entre o que a empresa espera de resultado e as convicções, temores e dúvidas do homem que lá está para contribuir com esse sucesso.

Chanlat (1996, p.228) diz que a organização “é um universo singular que produz fenômenos que pertencem ao universo do simbólico”. Esse universo é da mais alta importância, pois provê a força necessária para o homem viver.

O termo viver, quando pensado no contexto organizacional, parece sufocado, confinado ao arquivo morto. Para tirar um pouco do pó que repousa sobre ele, o imaginário age como o sopro, pois como diz Barros (2010, p.127), “(o imaginário) é o lugar dos entre-saberes, o tecido conjuntivo que liga as disciplinas entre si”.

É no imaginário que se constrói a qualidade da relação empresa-funcionário. Daí se explica por que a mesma organização pode representar para alguns apenas a subsistência e para outros a oportunidade de realização pessoal. Mesmo que não houvesse qualquer diferença nas condições do trabalho, na liderança e nos salários, essas sutilezas ou nuances podem existir e ter sua razão, mesmo que esta nos escape.

### **Mitos, ritos e rituais**

Os conceitos de mito, rito e de ritual estão entrelaçados. Embora o termo mito na atualidade venha sendo empregado no sentido de inverdade, fantasia ou histórias do passado não comprovadas, é preciso retomar seu sentido mais amplo, que muitas vezes



é refutado pela nossa incapacidade de ampliar o olhar para além do pensamento tradicional, e muitas vezes reducionista, a que estamos acostumados.

A importância do mito se dá porque “efetivamente tem dupla função: designa e notifica, faz compreender e impõe” (BARTHES, 2010, p.208). Sua força transforma “uma intenção histórica em natureza, uma eventualidade em eternidade” (BARTHES, 2010, p. 234).

De caráter simbólico, o mito é uma narrativa relacionada a uma dada realidade, mas não é baseado no reducionismo da certeza. É um assunto que apenas tangencia a organização, não por outra razão senão a de provocar medo no executivo, no sentido deste não ter as respostas certas a oferecer.

O mito pode fazer com que a narrativa da empresa seja mais ampla e complexa, fora do controle que o executivo julga necessário ter para gerenciar seu dia a dia e sua equipe. Mas, como nos lembra Armstrong (2005, p.8), somos seres em busca de sentido e “desde a origem mais remota inventamos histórias que permitem situar nossas vidas num cenário mais amplo e nos dão a sensação de que a vida, apesar de todas as provas caóticas e arrasadoras em contrário, possui valor e significado”. Por isso, nossa natureza nos permite trafegar no caos, especialmente se compreendermos que a complexidade faz parte dos nossos tempos e não há convicção na busca de certezas. Elas são, em si, também imaginárias.

Assim, é possível dizer que mito não permite controle. Ele transcende porque escapa aos muros da empresa. Como diz Lage Neto (2010, p. 39):

A mitologia está sempre presente em nossa vida cotidiana, corriqueira, às vezes ociosa, às vezes superocupada. Se estudarmos e compreendermos a mitologia, veremos o quanto somos amparados por esses rituais e o quanto vale a pena estarmos vivos e cientes de que, não importa se a bordo de uma canoa na floresta Amazônica ou atravessando a Avenida Paulista, estamos todos intimamente ligados pelos mitos.

Precisamos sempre, ao falar de mito, voltar ao contexto em que vivemos. Tal dificuldade de considerá-lo válido como narrativa está no fato de o Ocidente ter evoluído sob o princípio da eficiência como modelo de sucesso. “Uma nova invenção dependia da comprovação racional e da capacidade de se adequar ao mundo exterior. Ao contrário do mito, o logos precisa corresponder aos fatos; é essencialmente prático” (ARMSTRONG, 2005, p. 103). O pensamento dito pragmático e lógico tomou o espaço de fala dos mitos, conferindo-lhes o rótulo de ultrapassado.



Desta forma, por mais que a organização exija foco na tarefa, produtividade e resultados práticos, encontra grande resistência do funcionário, pois o reducionismo escapa à natureza humana. Armstrong (2005, p. 13) explora essa questão ao lembrar que:

A experiência de transcendência sempre fez parte da experiência humana. Buscamos momentos de êxtase quando nos sentimos profundamente tocados e por um momento nos elevamos para fora de nós. Nesses períodos temos a impressão de que estamos vivendo mais intensamente do que costumamos, com toda a energia, e entramos em contato com a plenitude da nossa condição humana.

O rito é uma forma de colocar em prática o mito na vida do homem dentro da organização. Marca um momento de transformação; o indivíduo deixa um estado anterior e é aceito como parte de um novo estado. O rito, de maneira geral, marca o cotidiano, pois se alimenta dele. É o que nos mostra Da Matta, quando diz que “os ritos não devem ser tomados como momentos essencialmente diferentes (em forma, qualidade e matéria-prima) daqueles que formam e informam a chamada rotina da vida diária” (1983, p. 60). O rito é parte constitutiva do cotidiano e necessário ao indivíduo para agregar significado e valor.

Cavedon cita Douglas (1988) ao dizer que:

como um animal social, o homem é um animal ritual. Se o ritual é suprimido de uma forma, ele aparece inesperadamente em outras, tão mais forte quanto mais intensa for a interação social. Sem cartas de condolência, telegramas de congratulações ou mesmo cartões-postais ocasionais, a amizade de um amigo que está longe não é uma realidade social. Ela ainda não tem nenhuma existência sem os ritos de amizade.

A mesma autora, para enfatizar a importância dos ritos ainda diz que:

não é exagero dizer que o ritual é mais para a sociedade do que a palavra é para o pensamento. Pois é bem possível conhecer alguma coisa para então encontrar palavras para ela. Mas é impossível ter relações sociais sem atos simbólicos. (DOUGLAS apud CAVEDON, 1988, p. 25).

Cavedon (1988, p. 34) diz ainda que “os mitos e os ritos podem ser estudados juntos, na medida que ambos se constituem em dramatizações do cotidiano. É através destas manifestações que certos detalhes da realidade social são postos em evidência”.

A admissão de um funcionário pode ser considerado um rito, em face da existência do formalismo, de normas que devem ser cumpridas e que acabam compondo um ritual. Da mesma forma, outras iniciativas tais como integração de pessoas, cerimônias de reconhecimento, os anúncios de promoção, anúncios de resultados, festas de final de



ano, convenções de vendas e comemorações de sucessos também podem ser considerados ritos internos da mais alta relevância.

Teixeira apud Cavedon (1988, p.259) contribui para entender a razão do homem gostar de festas: “festa remete à noção de coletivamente vivenciada, de alegria, de bem-estar, de felicidade, de satisfação, de amizade, de descompromisso. Tudo isso é expresso numa síntese perfeita, por coisa boa”. Cavedon, no entanto, ainda chama a atenção para o risco de tornar as festas uma obrigação profissional. Segundo a autora, “pelo menos para um determinado nível funcional, pois quanto maior a escolaridade e o grau de conscientização, mais clara se torna esta visão acerca do ritual castrado da sua dimensão imaginativa e inovadora”. (TEIXEIRA apud CAVEDON, 1988, p. 259)

Se as festas em si são importantes, os reconhecimentos, de forma geral, também são. Eles agem na dimensão afetiva e, portanto, mais íntima do funcionário.

O que mobiliza a inteligência e o zelo, individuais e coletivos, não é propriamente a dimensão material da retribuição<sup>3</sup>, mas da dimensão simbólica. O que as pessoas esperam em troca do seu engajamento e de seu sofrimento é uma retribuição moral que assume uma forma extremamente precisa: o reconhecimento. (CAVEDON, 1988, p.140).

O reconhecimento nos parece ser um dos ritos mais importantes porque pode ser criado em muitos contextos. Acontece entre chefe e funcionário, numa condição mais fechada, mas também pode ser criado de forma abrangente, quando os reconhecidos são ovacionados por muitos colegas em eventos maiores, eventualmente até na presença de suas famílias. Esses momentos podem ser construídos em torno da figura do herói, ou seja, alguém que foi além do que se esperava e fez com que sua história fosse mais importante que ele mesmo. A realidade aqui, pode se misturar à ficção, e a notoriedade pode ser construída por meio de produção artística em que imagem, trilha sonora e depoimentos criam, juntos, um ideal possível de ser alcançado por todos.

Bulhões, referindo-se à presença de ficção nas mídias (da qual nos apropriamos pela semelhança do contexto), diz que “é próprio da natureza do mito debruçar-se sobre o sagrado, e tal atitude contraria o pensamento racional e lógico. (2009, p.35)

O autor ainda traz, na mesma obra, um pensamento que se faz necessário aqui: a imagem tem uma contribuição notável na construção de sentido. "Com imagens renovamos e estimulamos o nosso imaginário – e não é nem um pouco acidental o parentesco entre os termos imagem, imaginação e imaginário. (BULHÕES, 2009, p.6).

---

<sup>3</sup> Retribuições aqui podem ser entendidas como salário, bônus e outras recompensas monetárias.



## **A narrativa a favor das nuances**

Se, como dito anteriormente, é fundamental o encontro entre as necessidades da empresa e os desejos dos funcionários para podermos dizer que o trabalho faz sentido (para os dois lados) e que há portas entreabertas que nos permitem trilhar um caminho para buscar essa sintonia, adicionamos um elemento da mais alta importância que até o momento esteve presente apenas como pano de fundo: as narrativas.

Os mitos e os ritos são, em si, narrativas. Diríamos ainda que são as mais ricas, pois não são fechadas em si mesmas. Contar histórias, dar espaço ao imaginário, vivenciar ritos não nos permite cair na tentação de explicar o mundo. Elas permitem propagar a imaginação, o afeto, a apropriação de significados que nos torna vivos.

Aqui cabe diferenciar as limitações do termo explicação e as possibilidades do termo compreensão. Como diz Morin (2003, p. 95), “a compreensão humana vai além da explicação. A explicação é bastante para a compreensão intelectual ou objetiva das coisas anônimas ou materiais. É insuficiente para a compreensão humana”. E como a preocupação desse artigo recai sobre o humano, na busca de seu sentido, também vale lembrar as palavras de Morin (2003, p. 95) sobre a compreensão: “Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade”. Sem dúvida, os mitos e os ritos trazem, em sua narrativa, essa abertura para a busca de mais de uma 'verdade' naquilo que se vive.

Chanlat, quando escreve sobre o homem na organização, também aborda os perigos da explicação, no sentido reducionista que ele encerra.

Numa época em que a técnica tem tendência a simplificar tudo, reduzir e instrumentalizar, em que estamos cada vez mais presos ao “império do sem sentido” (Ellul, 1980), a qualidade de vida depende atualmente de se levar em conta o simbólico no cotidiano. (CHANLAT, 1996, p. 229)

Essa abordagem é importante também por outra razão: nos convida a refletir que, se por um lado os ritos internos podem ser momentos importantes para a construção de valor e significado, por outro não podemos nos esquecer de que o dia a dia também é uma narrativa em si – das mais importantes. Quando reproduzimos a nossa história na organização, ela vem carregada do nosso imaginário, da nossa visão de mundo e do



significado que nós atribuímos a ela, muitas vezes com uma emoção que não conseguimos colocar em palavras. São os nossos gestos e os nossos sentidos falando por nós. É nesse momento que são criadas as nossas verdades e o espaço de troca e aprendizado.

Restrepo (2001, p. 58) fala da importância desses momentos:

É pertinente lembrar que o que nos resta depois de muitos anos de formação na escola ou na universidade, de convivência na rua ou na família, não são tanto cadeias de argumentos ou blocos de informação, mas a lembrança do clima afetivo e interpessoal que pudemos respirar.

Quando a organização pensa em seus ritos – seja integração, reconhecimento, comemoração – eles podem ser pensados de forma a despertar a imaginação, a liberdade e o 'querer-estar'. Não precisam ser cartesianos, programados ou seguirem um roteiro fechado, num *script* que não permita erros. Muito pelo contrário, podem ser compreensivos, à medida que criam um espaço de interação aberto, onde as pessoas possam ser elas mesmas.

Os ritos, por si só, já são narrativas de encantamento que oferecem as respostas para perguntas que sequer podemos imaginar.

## Referências

ARMSTRONG, Karen. **Breve história do mito**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005

BARROS, Ana Thais Martins Portanova. Comunicação e imaginário – uma proposta metodológica. In: **Intercom** – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. São Paulo, v. 33, p. 125-143 jul/dez 2010

BARTHES, Roland. **Mitologias**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Difel, 2010

BULHÕES, Marcelo. **A ficção nas mídias**. Um curso sobre as narrativas nos meios audiovisuais. São Paulo: Ática, 2009

CAVEDON, Neusa. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. 1988. 364 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 227-231.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983





DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. In: **Revista Produção** v. 14, n. 3, p. 27-34, set-dez. 2004

DEJOURS, Christophe. Entre o desespero e a esperança: Como reencantar o trabalho? In: **Revista Cult**, v. 139, p. 49-53, 2009. Disponível em <http://revistacult.uol.com.br/home/category/edicoes/139/>. Acesso em 10 jan. 2013.

GREENE, Liz; SHARMAN-BURKE, Juliet. **Uma viagem através dos mitos**. O significado dos mitos como um guia prático para a vida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001

LAGE NETO, Gabriel. **Mito e comunicação**: a importância da mitologia e sua presença na mídia. São Paulo: Plêiade, 2010

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2003

RESTREPO, Luiz Carlos. **O direito à ternura**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001