

## NA DÚVIDA!? LIGUE-SE NA RÁDIO PEÃO...\*

Marison Simões Cardoso

### RESUMO

O artigo aborda a rádio peão ou a rede de boatos e rumores que circulam nas organizações. Contém uma breve revisão da teoria existente sobre o assunto. Inclui também uma tipologia e classificação dos boatos, segundo seus aspectos sociais e psicológicos. Ao final são apresentadas sugestões de abordagem do tema e recomendações para gerentes e pesquisadores.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação nas organizações; Comunicação informal; Rumor; Boato; Rádio peão; Clima organizacional; Cultura organizacional.

### Introdução

O cantor Marvin Gaye celebrizou-se nos anos 60 com a canção *I heard it through the grapevine* referindo-se ao fenômeno dos boatos. Segundo Mishra (1990), o uso do termo *grapevine* tem sua origem na guerra civil americana, quando as linhas telegráficas eram dispostas de árvore em árvore através dos campos de batalha, na forma de vinhas, para uso da inteligência dos exércitos. As mensagens que por elas circulavam eram quase sempre confusas e imprecisas, o que os levou a creditar àquelas linhas ou melhor à *grapevine* qualquer boato então surgido.

Este assunto, bastante discutido pela sociedade e em particular pelas organizações americanas, não tem entre nós brasileiros a mesma ênfase. Na literatura empresarial americana é considerável o volume de trabalhos existentes sobre o que eles chamam de *office grapevine* ou simplesmente *grapevine*, cujo equivalente no jargão empresarial brasileiro seria a rádio peão ou rádio corredor.

A rádio peão está na realidade inserida no contexto mais amplo, que é o da comunicação informal nas organizações e que pode ser definida genericamente como: todo tipo de comunicação que não

---

\* Extraído da dissertação de mestrado: **A rádio peão: estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações**, apresentada ao Curso de Mestrado da EAESP/FGV, 1995, sob a orientação do Prof. Dr. Izidoro Blikstein.

esteja sujeita a regras estabelecidas e/ou normalizadas; essa definição abrange a comunicação falada e a escrita, estabelecida pessoalmente ou através de qualquer meio físico ou eletrônico.

Para o escopo deste trabalho, serão consideradas apenas aquelas comunicações e mensagens cujos conteúdos digam respeito aos aspectos comportamentais e pessoais dos membros da organização e principalmente das relações empresa *versus* empregado. Em outras palavras, não serão estudados os canais informais de comunicação, *gatekeepers* etc.

## 1 O Boato

O nosso cotidiano é pleno de exemplos de boatos e rumores. Existem até canais especializados e institucionalizados em difundi-los, como as colunas sociais dos jornais e até revistas "especializadas" no assunto.

### 1.1 Semiologia do boato

Allport (1948, p. ix) define boato como uma proposição específica (ou tópica) de verdade, passada de pessoa para pessoa, usualmente de forma verbal, não contendo seguros sinais de evidência.

Já Shibutani (1966, p.17) relata que boato é uma forma de comunicação em que as pessoas compartilham seus recursos intelectuais, com o objetivo de construir uma interpretação significativa, ante uma situação ambígua.

Por hora, o interessante é apenas destacar o aspecto da interação entre pessoas, que está presente em ambas as definições, e a presença de um fato, *proposição específica* no primeiro e *situação ambígua* no segundo. Melhor dizendo, o processo do boato é uma interação interpessoal ante um fato.

Blikstein, de forma muito clara, na apresentação da edição brasileira do livro *Semiologia e comunicação lingüística* de Buysens (1967, p.11) aborda que:

*... Qualquer manifestação só pode ser considerada **comunicação** se contiver o elemento **sêmico**, ou melhor, uma significação premeditada, **intencional**. ... De fato, a comunicação nasce da intenção nossa de influenciar os semelhantes a fim de obter-lhes a colaboração na vida em sociedade. Como se vê o ato comunicativo é eminentemente social: não se concebe vida social sem comunicação. ... Pois bem, qualquer manifestação que fugir dessa classificação não é comunicação e sim **índice**: a*

*escuridão da nuvem ou a palidez de um rosto não comunicam nada, mas podem ser interpretados como índices de chuva ou doença respectivamente. Desfaz-se então o mito da linguagem natural: nem todas as manifestações constituem comunicação, pois carecem do elemento imprescindível: a significação intencional. Isto não quer dizer que os índices não possam, num outro tipo de análise, servir de subsídio à análise semiológica: estão sujeitos, no entanto, a interpretações que variam conforme a experiência e o repertório dos indivíduos que os observam. (grifos do autor)*

À luz desses conceitos será analisada primeiramente a questão do fato, apontado nas definições acima (*proposição específica* ou uma *situação ambígua*). Esse fato é que desencadeia todo o processo de construção do boato. Ele pode ser real ou apenas um **índice**, como nos diz Buysens. Será real quando se tratar de algo que contenha uma **intencionalidade** tipo: uma declaração da empresa ou da chefia; um memorando interno; a notícia da indicação do novo diretor ou do novo presidente da empresa.

Mas as seguintes situações constituem exemplos de **índices**: o nervosismo do chefe após uma reunião com o seu superior; o abraço ou o cumprimento especial recebido do presidente ou diretor da empresa; o ser ou não ser convidado para uma reunião ou festa particular da direção da empresa.

O conceito de fato apresentado não inclui a análise de sua natureza, intencional, espontânea, forjada, casual, verídica ou não. Trata-se apenas de um fato.

Tendo-se então o fato, as pessoas vão interagir, compartilhando seus recursos intelectuais, com objetivo de construir uma interpretação significativa do mesmo, como nos disse Shibutani (1966) em sua definição de boato.

Nesta interação três outros fatores do ato comunicativo se farão presentes: o primeiro deles é o *fator importância*, isto é, o valor que tem aquele fato para a vida dos agentes em interação; o segundo é o *fator informação*, ou melhor, que nível de informação tem estes agentes sobre aquele fato; o terceiro, como já apontado por Blikstein, quando fala do uso dos índices na análise semiológica, é o *fator julgamento* ou a interpretação dada pelos agentes do fato em si, que varia conforme a experiência, o repertório e também a cultura na qual estão inseridos esses agentes ou indivíduos.



Esquemáticamente do ponto de vista semiótico temos:

**BOATO → FATO - INFORMAÇÃO + IMPORTÂNCIA + JULGAMENTO.**

Onde:

**FATO:** pode ser real ou índice ou a combinação de ambos.

**INFORMAÇÃO:** significa o nível de informação disponível (formal ou não).

**IMPORTÂNCIA:** significa quanto o fato afeta ou pode vir a afetar a vida pessoal ou funcional dos agentes.

**JULGAMENTO:** os "óculos social e cultural" (Blikstein, 1990, p.65) pelos quais os agentes "vêem" o fato.

Finalmente, o boato é um processo dinâmico de interação, isto é, envolve agentes diferentes no tempo e no espaço, durante a sua difusão no grupo social. Assim a "fórmula" apresentada é recorrente, isto é, a cada nova interação, o que foi resultado da interação anterior é tomado como um novo fato e o processo se reinicia.

## 1.2 Natureza psicológica do boato

Allport (1948) inicia o prefácio de seu livro dizendo que grande parte das conversas sociais são denominadas *rumor mongering* ou difusão de boatos. Classifica parte deles de *idle* ou superficiais, inúteis, vazios, sem propósito, senão o de passar o tempo e preencher embaraçosos silêncios. Mas nem todos seguem este modelo, boa parte é profundamente intencional ou proposital e serve a importantes finalidades emocionais, que os interlocutores não estão aptos a explicar. Eles só sabem que o "caso" lhes interessa e de uma forma misteriosa se dizem aliviados nas suas incertezas intelectuais e ansiedades pessoais.

Ao contrário do que normalmente se pensa, o processo de distorção do boato produzido pelas lembranças, esquecimentos, imaginação e racionalização é o mesmo processo que se encontra em muitas outras formas da comunicação humana. Cita como exemplos o processo de criação e de manutenção dos mitos e da fama, nos testemunhos judiciais, nas biografias ou no simples recontar de uma história para os amigos. Identifica ainda no processo do boato as mesmas tendências de nivelar (*to level*), de moldar (*to sharpen*) e de assimilar (*to assimilate*) de acordo com o contexto pessoal e cultural, presentes em todas as formas de comunicação humanas, não controladas por padrões de verdade preestabelecidos.

Retomando a definição de boato segundo Allport (1948, p.ix) de que este é uma proposição específica (ou tópica) de verdade, passada de pessoa para pessoa, usualmente de forma verbal, não contendo

seguros sinais de evidência, observa-se a ênfase à questão dos seguros sinais de evidência, o que diferencia o boato de uma notícia. Considera também a dificuldade de se detectarem tais sinais e, discutindo um pouco mais este aspecto, conclui que muitas vezes eles existem intrinsecamente no próprio informante, o que leva à conclusão de quão relativo é tentar analisar a presença dos chamados seguros sinais de evidências. Finalmente radicaliza dizendo que a única defesa que se tem é o ceticismo generalizado com relação a qualquer tipo de boato.

Toda a análise deste autor é feita com base em fatos passados durante a Segunda Guerra Mundial nos EUA, o que por si só já configura uma situação propícia para o surgimento e disseminação de boatos, pois como ele próprio afirma, as situações de crise são as mais favoráveis para o surgimento de boatos.

Comentando ainda sobre certos tipos de boatos envolvendo personalidades públicas, afirma que não se deve subestimar a importância dos boatos, bem como entendê-los apenas como uma comodidade intelectual dos indivíduos, que deles se utilizam na falta de informações mais confiáveis. Quando eventos de grande importância ocorrem, os indivíduos não se contentam com a mera aceitação do fato. Suas vidas são muito afetadas. Em suas mentes os tons emocionais do evento desencadeiam toda sorte de fantasias e eles buscam explicações e imaginam as mais remotas conseqüências.

O boato se difunde, em função da importância que os fatos têm para a vida das pessoas, quando as notícias recebidas são incompletas e/ou ambíguas ou ainda quando envolvem a incapacidade dos indivíduos de entendê-las ou aceitá-las. Tal ambigüidade advém do fato de as notícias não serem claras ou se são apresentadas em versões conflitantes.

Outra importante fonte psicológica de boato é a vontade ou desejo que o indivíduo tem de entender e simplificar eventos muito complicados e/ou sucessivos. Através do boato as pessoas buscam a simplificação e o entendimento dos eventos. A este esforço, Allport chama de busca do entendimento ou da simplificação (*effort after meaning*).

Durante o desenvolvimento do indivíduo, a sociedade impõe restrições e como o que se deseja é a estima das pessoas e também a manutenção da auto-estima, muitos dos mais naturais sentimentos que os indivíduos apresentam tornam-se vergonhosos e difíceis de serem reconhecidos e admitidos por eles mesmos. Esses sentimentos são reprimidos.

Esta atitude, chamada de *repressão*, torna os indivíduos inclinados a reconhecerem nos outros aquilo que lhes é reprimido. Acha-se que o problema está nos outros e não neles mesmos. O sujeito não



gosta de admitir que algumas vezes é inseguro, bitolado, preconceituoso ou egoísta. Não gosta de admitir que tem defeitos e inferioridades. Assim se puder apontar tais imperfeições nos outros, isso ajuda a sua auto-estima.

Ao invés de admitir estas características tipicamente humanas tende-se a mandá-las para os *compartimentos proibidos* da mente, com isso pretende-se negar sua existência. Mantém-se a *sala de visitas* de suas mentes abertas para o seu uso consciente. Mas todos têm o seu *porão escuro*, no qual não é permitido entrar e é neste *porão* que se encontra a explicação de muitos dos boatos, de ódios, preconceitos, imoralidades. Assim passa-se o boato para frente, muitas vezes "melhorando-o" com seu "julgamento".

Da mesma forma, aqueles desejos que as pessoas têm, e dos quais sentem medo ou vergonha, também não desaparecem; guardam-se cuidadosamente no *porão* e, a qualquer oportunidade de "julgamento" de outrem, eles ressurgem. A guarda destes sentimentos proibidos no *porão* não significa que as pessoas não "desfrutem" do prazer de usá-los, pelo menos em imaginação, isso porque elas nem sempre têm consciência de quando os estão usando.

### 1.3 Natureza social do boato

Observando o fenômeno sob o enfoque do grupo, Gluckman (1963) sugere que o boato é um processo de manutenção e perpetuação de um grupo social. Defende a tese de que o boato une o grupo, primeiro, mantendo sua moral e os seus valores e, em segundo lugar, facilitando o controle e regulando as disputas internas e aspirações individuais dentro do grupo.

Quanto à manutenção dos valores, a tese central deste autor é que a violação de tais valores dá motivo e oportunidade para o surgimento, por meio da circulação do boato, de uma espécie de julgamento do infrator.

Segundo ele, todo grupo necessita criar e manter um senso de história e de limites. Os grupos, através da difusão dos boatos, estabelecem suas raízes pela construção de mitos e folclores que legitimam o seu sistema de valores atuais. Os limites ou fronteiras do grupo são mantidos e defendidos, pois os indivíduos de fora do grupo, por não conhecerem estes folclores, mitos, linguagens, jargões e por não participarem de seus boatos, tendem a ser mantidos à distância. A inclusão de um novo membro tem que ser feita por um ou mais membros antigos e mediante algum tipo de ritual de iniciação, que geralmente contém alguma forma de humilhação para o candidato: trote da faculdade; banho de óleo dos novos pilotos. Além dessa submissão o candidato é gradualmente apresentado aos mitos, ao folclore e principalmente à linguagem interna do grupo.

Quanto à regulação dos controles internos, o autor diz ser natural a competição interna causada pela luta por *status* e prestígio entre os membros e/ou facções do grupo. Para a sobrevivência do grupo é necessário que essas lutas não destruam os valores estabelecidos, assim os boatos tornam-se mecanismo de sanção contra aqueles que violarem as normas de comportamento estabelecidas.

Assim, de certa forma, o boato é um guardião das leis do grupo, mas é também, sob outro enfoque, uma arma de batalha contra estas próprias leis. Tais afirmações levam a concluir sobre as múltiplas funções e natureza dos boatos, tanto em nível do indivíduo como dos grupos.

Ao invés de considerarmos o boato apenas como uma prerrogativa do indivíduo ou um sistema de controle do grupo, melhor será considerá-lo como um processo interativo indivíduos/grupos, levando em conta que tal processo será afetado e afetará o ambiente social onde atue, particularmente nas organizações onde exista uma estrutura de poder e restrições totalmente formalizadas e estabelecidas.

## 2 A Rádio Peão

*Rádio peão* é um mecanismo utilizado pelas pessoas de um grupo social, no caso as empresas, para fazer circular informações que essas mesmas pessoas consideram importantes para suas necessidades.

Assim, da própria definição, pode-se depreender que nela circulam informações de todo tipo e o enfoque principal, como acredita-se ter deixado claro, será a circulação de boatos e rumores.

### 2.1 Características gerais

A rádio peão está presente em todas as organizações, não possui estrutura formal ou permanente, não está sob controle ou direção dos gerentes e sequer dos funcionários, move-se em todos os sentidos dentro dos níveis hierárquicos da organização e praticamente todos os membros da organização dela participam.

Além disso, ela não se restringe aos limites físicos da organização. Ela invade os clubes, igrejas, associações, sindicatos, bares, reuniões, transportes, freqüentados ou utilizados pelos funcionários.

Diariamente ela inicia suas atividades nos ônibus, trens e veículos utilizados para transporte dos funcionários para o trabalho. Continua sua ação nas reuniões, *coffee breaks*, ao redor dos bebedouros d'água, nos corredores, elevadores, cantinas, biblioteca, filas de banco, enfim em todos os lugares da empresa onde, por algum motivo, as pessoas possam se encontrar e interagir.



Terminado o expediente da empresa, a rádio peão não pára, sua ação pode até se intensificar, ela vai para os *happy hours*, para os clubes de ginástica, igrejas, reuniões sociais, churrascos, festinhas de aniversários, e até para as salas de TV e reuniões familiares nas casas dos funcionários.

Além disso, ela também é onipresente, pois, enquanto os empregados estão tranqüilamente trabalhando, seus "agentes externos" (esposas, filhos, sogras etc.) estão agindo nos cabeleireiros, *shopping centers*, clubes, supermercados, em frente aos colégios, nas filas de bancos.

Outra característica fundamental é a apontada por Shibutani (1966) e diz respeito à sua eficiência, isto é, a rádio peão é infalível, responde a todas as dúvidas surgidas sobre determinado assunto de interesse.

Explorando melhor esta afirmação, encontra-se por trás dela todo o mecanismo de funcionamento da rádio peão, isto é, na falta de informações consistentes e confiáveis sobre determinado assunto de interesse, por exemplo, o índice de reajuste do salário na data base, as pessoas começam a interagir e buscar resposta e uma vez iniciado não demora nada para o surgimento de um índice, com precisão de até duas casas decimais, que segundo a rádio peão será o adotado pela empresa e aceito pelo sindicato. O pior de tudo é que, em boa parte das vezes, aquilo é verdade.

Neste ponto entra a outra parte do mecanismo, que torna a rádio peão imbatível com relação à cadeia formal de comunicação da organização.

Por ser totalmente informal, ter penetração em todos os níveis internos e externos da organização e ser ágil, a rádio peão é sempre mais eficiente que os canais formais de informação da empresa, que dependem de uma cadeia hierárquica e toda uma série de procedimentos burocráticos para promoverem a divulgação das notícias aos funcionários. Antes mesmo de preparada a nota do comunicado, boa parte da comunidade já está sabendo do novo nível salarial, para desespero e agonia da maioria dos chefes.

Finalmente, a última característica geral diz respeito à sua indestrutibilidade, isto é, mesmo contra o desejo e a vontade de boa parte dos supervisores e gerentes, como apontam vários autores, a rádio peão é indestrutível, a menos que se consiga uma forma de trabalho onde não haja interação entre as pessoas como, por exemplo, pretendia George Orwell na sociedade utópica por ele descrita no romance 1984.

Mishra (1990) diz que a rádio peão é tão difícil de se matar quanto a mítica serpente de vidro, que quando atacada se parte em muitos pedaços, transformando cada pedaço numa nova serpente.



## 2.2 Processo de difusão das mensagens

Allport (1948) descreve duas condições que controlam a intensidade da divulgação do boato e portanto o grau de atividade da rádio peão: a importância do assunto para os interlocutores e a ambigüidade dos fatos.

Ele os relaciona por meio da seguinte fórmula:  $R = i \times a$ , onde:

$R$  representa a intensidade do boato,

$i$  representa a importância do assunto para as pessoas, e

$a$  representa a ambigüidade dos fatos associados ao boato.

De acordo com este autor, a quantidade de boato em circulação variará em função do produto (conceito algébrico) entre a importância do assunto e a ambigüidade dos fatos a ele relacionados.

O que significa que assuntos sem importância ou que estejam devidamente entendidos ou explicados não darão origem a nenhuma forma de boato, ou ação da rádio peão.

Uma outra leitura desta fórmula nos permitirá dizer que o termo  $a$ , além da ambigüidade dos fatos, pode e deve representar a falta de informações confiáveis sobre o assunto, ou de outro modo, falhas ou omissões dos canais formais de comunicações, se trouxermos o assunto para o nosso campo de trabalho, as empresas.

Allport (1948, p.43) generaliza a sua fórmula dizendo que o boato é colocado em movimento e continua sua trajetória num meio social homogêneo, devido aos fortes interesses dos indivíduos envolvidos na sua transmissão. A poderosa influência desses interesses transforma os boatos em agentes de racionalização: explicando, justificando e dando sentido aos interesses emocionais envolvidos. Muitas vezes a relação entre os interesses e os boatos é tão íntima que se pode descrever tais boatos como resultado da projeção de um estado emocional coletivo.

## 2.3 Processo de transformação das mensagens

Segundo Allport, o tema central do boato é resistente a mudanças, porém detalhes importantes e necessários para o bom entendimento do fato são muitas vezes omitidos, ou atenuados, principalmente no início da cadeia, que ele chama de *levelling* (ou nivelamento); outrossim, os detalhes mais dramáticos da situação são exagerados a cada passo do trajeto num processo complementar ao anterior, denominado *sharpening* (ou aguçamento). Finalmente, a última fase, ou a fase da *assimilation*, em que o tema, agora com seus detalhes devidamente nivelados e seus pontos dramáticos devidamente aguçados, é trabalhado no sentido de tornar-se cada vez mais coerente, plausível e bem acabado, de tal forma que atenda às expectativas e necessidades da comunidade que o gerou.

Mishra (1990) fornece alguns outros fatores que podem afetar a difusão dos assuntos pela rádio peão; assim, a ação da rádio peão será tanto maior quanto maior for a homogeneidade e a padronização de empresas mal gerenciadas e em situações de crises, mudanças, ameaças e incertezas.

Como pode-se observar, são os fatores ambientais que podem favorecer o surgimento e a propagação de boatos dentro da organização.

Outro aspecto da difusão das informações são as diversas maneiras pelas quais elas se propagam dentro das organizações, ou seja, as cadeias ou redes de comunicações, que segundo Davis (1953) são de quatro tipos:

**Tipo 1 - Cadeia simples, (*the single-strand chain*).** "A" fala para "B" que fala para "C" ..., esta é a forma normalmente lembrada quando as pessoas falam da rádio peão, pois é a forma da brincadeira (ou experimento) de mostrar a distorção de um fato quando submetido a esta forma de transmissão.

**Tipo 2 - A fofoca, (*the gossip chain*).** "A" conta para todos a "novidade".

**Tipo 3 - Cadeia aleatória (*the probability chain*).** "A" fala aleatoriamente para "E" e "H", que da mesma forma falam para "B", "Y" e "Z". Nesse caso alguns podem ficar de fora.

**Tipo 4 - Cadeia ramificada (*cluster chain*).** É semelhante à anterior, porém atingindo a todos os membros da organização.

Ainda segundo Davis (1953), enquanto as cadeias das comunicações formais são perfeitamente determinadas pela direção da empresa por meio de procedimentos formais, as da rádio peão, como se vê, são bem mais flexíveis e informais e podem tomar os tipos apontados e com base em observações realizadas em ambientes empresariais, afirma que o tipo mais comum é o da cadeia ramificada (*cluster chain*).

A afirmação do autor é genérica e não leva em conta o tipo do boato, as condições ambientais em que foram analisados e talvez, o mais importante, a influência do próprio observador no resultado das pesquisas realizadas.

Assim com base na experiência pessoal e à luz da teoria discutida, aconselha-se, no caso de uma pesquisa mais detalhada, a tomar estes modelos teóricos apenas como referência e analisar caso a caso, levando em conta o tipo de boato e o contexto ambiental, até mesmo no seu aspecto físico.

## 2.4 Papel dos indivíduos na difusão dos boatos

Davis (1953) define a existência de dois tipos básicos de agentes de difusão dos boatos dentro das organizações. São os chamados agentes de ligação ou *liaison individuals* e os outros por ele denomi-



nados de simples ouvintes passivos ou *passive receivers*. Menciona também a existência de indivíduos *invariably communications isolates* ou permanentemente isolados. Complementa, dizendo que estas funções (de ligação e de ouvinte) são dinâmicas, isto é, não são exercidas permanentemente pelas mesmas pessoas, exceto o "grupo dos isolados".

Esse autor é seguido por muitos outros autores consultados, entre eles Mishra (1990).

Da pesquisa que realizamos, identificamos dois tipos de agentes de ligação (usando a denominação de Davis): os "Sérgio Chapellin" e os "Boris Casoy". Os entrevistados, através das figuras desses dois conhecidos repórteres da TV, conseguiram de forma muito precisa identificar os agentes que meramente transmitem os boatos, os "Chapellin", e aqueles que, ao transmitirem-no adicionam suas opiniões e comentários a esses boatos, os "Casoy".

À luz da teoria discutida principalmente por Allport, fica difícil concordar plenamente com estas classificações racionais e lineares, quando se trata de um assunto tão humano e complexo como é o boato.

Tende-se assim, como na questão dos tipos de cadeia de transmissão dos boatos, entendê-las como hipóteses teóricas cuja verificação ou ocorrência depende de outros fatores, tais como: tipo do boato, situação ambiental etc., enfim, do contexto de cada caso.

Porém existem evidências, apontadas por Davis, Mishra e Allport, da existência na organização de um grupo de pessoas mais propensas à disseminação dos boatos.

Por outro lado, não concordamos com os "isolados", apontados por Davis, mesmo considerando a possível e dinâmica troca de papéis, a menos que se trate de caso de isolamento patológico e mesmo assim temporário, pois a experiência mostra que não existe alguém tão alheio dentro de um ambiente empresarial pois o trabalho empresarial, implica necessariamente interações, e havendo interações, haverá boatos circulando.

Assim, depois de tudo que foi dito, pode-se chegar à conclusão de que os papéis podem até ser aqueles apontados por Davis. Porém o mecanismo que determina o papel de cada indivíduo ainda é a fórmula de Allport, isto é, se um determinado indivíduo vai assumir o papel de "Sérgio Chapellin", "Boris Casoy" ou simplesmente de ouvinte passivo, dependerá do grau de seu interesse para com o assunto, bem como do volume e da qualidade de informação que disponha sobre o mesmo; vale observar que interesse refere-se a todos aqueles fatores abordados anteriormente, inclusive aqueles guardados nos porões de suas mentes.

## 2.5 Onde há fumaça, há fogo?

O dito popular, título desse tópico, é suficientemente claro para mostrar que está se falando da questão da credibilidade ou do grau de verdade existentes nos boatos que circulam pela rádio peão.

Allport inicia este assunto fazendo perguntas do tipo: Um boato nunca é verdadeiro? Não devemos nunca acreditar num boato?

Essas perguntas são por ele respondidas afirmativamente com base na sua definição de boato e os conceitos de *leveling*, *sharpening* e *assimilation*, somados a adjetivos e conceitos como: exagero, elaboração, condensação e convencionalização, ou seja, para Allport em última análise, qualquer boato carrega em si uma dose elevada de modificações, que, mesmo tendo em si um "grão de verdade", deve ser tomado sempre com ressalva e precaução.

Já Mishra, citando Davis, diz que em situações normais nas empresas, 75 a 95% das informações das *grapevines* são corretas.

Como se vê, a resposta à pergunta é complexa. Como já foi mencionado em tópicos anteriores, Davis parece pecar por não separar boatos de notícias que circulam pela rádio peão; por outro lado Allport, por tudo que ele mesmo estudou, tem muitas razões para fazer suas afirmações.

Para o contexto do ambiente empresarial porém, assume-se que não há muito interesse em se determinar o grau de veracidade do conteúdo das mensagens em circulação; muito mais importante é perceber nesses conteúdos a expressão de necessidades latentes ou de falta de informações confiáveis sobre tais assuntos.

Assim, concluindo, achamos que o que deve interessar ao gerente é o fato de que tal assunto encontra-se em evidência, significando, por via de regra, necessidades não atendidas e/ou falta de informações sobre aquele assunto, ou melhor dizendo, onde há fumaça, há... realmente... fogo!

## 2.6 A rádio peão e as novas tecnologias

Bull (1993) relata algumas experiências e depoimentos de pessoas que se utilizam das chamadas redes públicas de computadores ou os conhecidos NET (Internet, Janet, Uknnet, UseNet, BitNet) para trocarem currículos e informações profissionais. Segundo ele, os quase sete milhões de usuários, através dessas redes, podem hoje acessar cerca de 40.000 empresas em mais de 35 países. E, como ele diz, diferentemente da sua desatualizada rival, esta *grapevine* não tem barreiras empresariais, políticas e geográficas.

Este é um bom exemplo do que se está falando. Além desses poderosos circuitos, existem ainda, nas empresas modernas ou informatizadas (*IT Company*), dezenas de recursos de transmissão e



recepção de informações, tais como os correios eletrônicos (*mail*); os *softwares* de trabalho em grupos (*groupware* ou *work group computing*); o vídeo-fone, as teleconferências (apenas voz ou as vídeo-conferências) e as tecnologias de multimídia que adicionam a estes mesmos sistemas a capacidade de fazer circular, armazenar e recuperar não só os tradicionais textos mas também imagens e a própria voz.

Bush (1991) discute as mudanças organizacionais e principalmente as mudanças nas comunicações internas e externas da empresa, com o advento dessas tecnologias.

Fish (1993) analisa uma experiência realizada no *Bellcore*, organização de pesquisas em telecomunicações, em que usuários de um sistema de vídeo-fone foram pesquisados durante um mês. O objetivo do artigo é relacionado com as comunicações informais, no que tange às comparações de comportamento, atitudes e reações dos indivíduos nas interações pessoais e nas interações pelo novo sistema denominado *Cruiser*.

Enfim, vários outros autores tratam da chegada e dos impactos dessas tecnologias na organização. Mas raros são aqueles que abordam diretamente a questão das comunicações informais, em particular da rádio peão.

Do lado das comunicações formais, tais sistemas permitem uma agilização muito grande na difusão de mensagens, notícias e comunicados da empresa para os empregados e isso terá reflexos diretos na rádio peão, pois diminuindo-se o tempo de difusão e provavelmente aumentado o volume dessas informações, dada a maior facilidade de gerá-las, estaremos agindo na componente "i" da fórmula de Allport para difusão dos boatos, portanto diminuindo a intensidade da rádio peão.

Olhada a questão pelo ângulo da própria rádio peão, tais tecnologias poderão tornar-se poderosas ferramentas a seu serviço, isto é, aumentando e facilitando as interações entre as pessoas, agora eletronicamente e sem barreiras de tempo e espaço.

Como se vê, o impacto das novas tecnologias poderá ser no sentido de diminuir um pouco a desvantagem dos canais formais, mas para compensar, isso poderá significar também um novo mecanismo de difusão de boatos para dentro e para fora das organizações. Trata-se de um belo assunto para ulteriores estudos.

## 2.7 A "rede peão"

Como o título indica, trata-se da ação da rádio peão entre empresas, ou melhor dizendo da "rede" formada por duas ou mais rádios peões.

O uso consciente do poder dos índices é um fator subliminar de inserção ou exclusão de indivíduos nos grupos de poder, o que, aliás, é muito utilizado por aqueles que ocupam posições de destaque na sociedade e nas organizações.

Além de não dispor de informações que possam confirmar ou discordar cientificamente das afirmações acima, não é objetivo deste trabalho esgotar este ou quaisquer dos outros aspectos aqui tratados. Mas as evidências e a experiência apontam o conhecimento deste aspecto do problema estudado como fundamental para a saúde das organizações e até mesmo para a sua sobrevivência, num ambiente cada vez mais competitivo em que estas organizações estão inseridas.

## 2.8 Mitos, lendas e a rádio peão

Allport (1948) enfatiza este aspecto dizendo que através da repetição de velhas histórias contadas e recontadas, os novos membros são assim apresentados aos valores e crenças do grupo social. Nas organizações o fenômeno é o mesmo. É por meio da criação desses mitos e lendas envolvendo pessoas, geralmente as figuras dos fundadores, que se perpetuam os pressupostos básicos de Schein (1986).

O fenômeno da criação de mitos e lendas é segundo Allport (1948) um processo de criação e recriação de determinados eventos reais ou fictícios de interesse do grupo ou de seus líderes com interesse de assim perpetuarem seus valores e crenças.

Valores como: trabalho duro; não desistir diante de obstáculos aparentemente intransponíveis; defender a empresa antes de tudo são exemplos de temas de lendas e mitos desenvolvidos dentro de empresas.

O último ângulo deste item diz respeito à manipulação proposital desses mitos e lendas. Como visto, o poder desses mitos e lendas é muito grande, somente isso já induz a concluir que a sua manipulação pode e deve servir a interesses pessoais ou de castas de pessoas em busca de poder e *status*, junto a grupos sociais e é claro dentro das empresas.

O exemplo mais veemente dessa manipulação de mitos e histórias mitológicas é a história da ascensão do nazismo na Alemanha nos anos trinta. Uma eficiente manipulação dos valores do povo alemão, feita com maestria por Joseph Goebbels, resultou nos eventos que todos conhecem e que marcaram profundamente a história da humanidade (ou da desumanidade).

A criação e a manutenção da fama é muitas vezes objetivo de alguns indivíduos. Passar aquela imagem de lutador aguerrido pelos interesses da empresa; de trabalhador esforçado e incansável; de



chefe bonzinho ou durão; de professor "ferrador"; de relapso; gozador ou brincalhão; fofoqueiro; palpiteiro; incompetente etc. é objetivo consciente, e dependendo do caso, inconsciente de indivíduos dentro das organizações.

As motivações conscientes são mais ou menos óbvias de serem entendidas pois estão relacionadas a objetivos tangíveis desses indivíduos, poder, respeito etc.; as inconscientes por sua vez são mais complexas e serão provavelmente encontradas nos porões de suas mentes como discutido anteriormente.

### 3 Conclusões

Após percorridos os principais aspectos do tema, neste item retoma-se uma questão colocada com sabedoria por Katz & Kahn (1987, p.98): *"um problema continuado para a teoria e a prática de organização é como dirigir o entusiasmo e motivação de grupos informais para a realização da tarefa coletiva."*

Tratou-se neste trabalho de fenômenos espontâneos e naturais do ser humano agindo em coletividade. O conhecimento dos mecanismos de funcionamento desses fenômenos, como indica Katz & Kahn (1987), deve ser utilizado com objetivo de dirigir o entusiasmo e a motivação dos grupos informais para a realização da tarefa coletiva, entendendo-se tarefa coletiva no sentido literal dado pelos autores e não como sugerem pragmaticamente muitos dos artigos consultados, os interesses da empresa.

O que na realidade propomos é que tais conhecimentos sejam utilizados segundo uma postura empresarial, que trate com respeito e atenção as necessidades e as manifestações dos indivíduos que as compõem.

Ao desvendar-se os mecanismos dos boatos e da rádio peão estamos, em verdade, penetrando no íntimo das organizações e talvez num dos últimos refúgios que possuem ainda os indivíduos para se defender da alienação, da opressão e da dominação causadas pela organização social do trabalho capitalista, tão bem discutidas por Durkheim, Marx e Weber. Assim, toda cautela é mais que recomendável, o "terreno é perigoso".

Com desculpas aos leitores mais atentos, a ênfase do parágrafo anterior não se aplica com exclusividade ao tema dos boatos e da rádio peão mas também, é claro, a todos os estudos que envolvem a forma de viver e de conviver dos indivíduos nas organizações.

Procuraremos agora tentar agrupar, à luz dos assuntos abordados, algumas recomendações, ou como já foi dito no item anterior, algumas posturas empresariais recomendáveis para o trato dos boatos e da rádio peão.

A primeira delas não pode deixar de ser aquela de encarar com atenção e respeito tais assuntos. Não é raro perceber, ao abordar o assunto, atitudes de espanto e até mesmo de descaso, quanto ao investimento de tamanho esforço em um assunto "tão banal". Tal atitude parece ser comum também nas empresas americanas. Trata-se portanto de uma tomada de consciência com relação à importância dos boatos e da rádio peão, para o bom entendimento das relações no trabalho.

A segunda recomendação diz respeito à abordagem do assunto pela organização. Não se trata, de forma alguma, de procurarmos entendê-lo a fim de erradicá-lo. Os boatos e a rádio peão são fenômenos sociais inerentes à interação dos indivíduos dentro das organizações.

A terceira e última recomendação trata da convivência com o fenômeno, ou seja, como tratá-lo no dia-a-dia das organizações?

Retomando a já conhecida fórmula de Allport (1948), tem-se a intensidade dos boatos como resultado da interação dos fatores importância (ou interesse) e ambigüidade (ou falta de informação).

Pode-se a partir da equação de Allport, desenvolver praticamente "um plano de ação" para os gerentes de maneira geral e para as áreas responsáveis pela comunicação formal da empresa; em outras palavras, cabe aos gerentes de maneira geral e à área de comunicação em particular:

1- Estarem atentos para com os assuntos que de alguma forma possam afetar o dia-a-dia dos empregados, ou seja todos os gerentes devem, nas suas ações diárias, estar mais sensíveis com relação aos assuntos relevantes para os empregados; é bom lembrar que esses assuntos devem ser selecionados a partir da óptica dos empregados e não dos gerentes.

2- No campo das ambigüidades ou da falta de informações, é bastante amplo o leque de opções de que dispõem as organizações para manter bem informados seus empregados. Entretanto como foi dito, os mecanismos de comunicações formais não são capazes de "competir" com a rádio peão e a principal causa é a característica informal desta última.

Assim não resta outra alternativa ao gerente bem intencionado e interessado em manter seus subordinados bem informados senão a do diálogo permanente, franco e realista com seus subordinados.

A cultura gerencial tradicional traz dentro de si alguns valores muito enraizados e conservadores com relação à troca de informações entre chefe e subordinados. É uma relação de poder, consubstanciada pela posse da informação. A quebra desse paradigma gerencial é, sem dúvida, muito penosa e difícil, razão pela qual a postura proposta é, justamente, a mais difícil de ser colocada em prática.



Finalmente reportando-nos à afirmação de Allport, em que os boatos podem ser o resultado da projeção de um estado emocional coletivo, podemos assim estar diante de uma importante ferramenta para a análise e o entendimento da cultura e do clima das organizações.

### Referências Bibliográficas

- ALLPORT, Gordon W., POSTMAN, Leo. **The psychology of rumor**. New York: Henry Holt and Company, 1948. 247p.
- BLIKSTEIN, Izidoro. **Kaspar Hauser, ou A fabricação da realidade**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1990. 98p.
- BULL, Stephen. Heard it through the grapevine. **Computer Weekly**, p.38-40, feb. 1993.
- BUSH, John. Communication in a "network" organization. **Organizational Dynamics**, v.20, n.2, p.23-37, 1991.
- BUYSENS, Eric. **Semiologia e comunicação lingüística**. Tradução de Izidoro Blikstein. 3. ed. São Paulo: Cultrix. 1967. 216p.
- DAVIS, Keith. Management communication and the grapevine. **Harvard Business Review**, p.43, sep./oct. 1953.
- DAVIS, Keith. Methods for studying informal communications. **Journal of Communication**, v.1, n.28, 1978.
- FISH, Robert et all. Video as technology informal communication. **Communications of the ACM**, v.36, n.1, p.48-61, jan.1993.
- GLUCKMAN, Max. Gossip and scandal. **Current Antropology**, v.4, p.307-16, 1963.
- KATZ, Daniel & KAHN Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 509p.
- McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973. 240p.
- MISHRA, Jitendra. Managing the Grapevine. **Public Personnel Management**, v.19, n. 2, p.213-229, 1990.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SHIBUTANI, Tamotsu. **Improvised news: a sociological study of rumor**. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company, Inc., 1966. 260p.

### ABSTRACT

The main subject of this study is the *rádio peão*, (the brasilian word to the american grapevine) and the rumor (or gossip) in organizations. It is basically a teory review, including the analysis of growing, transformations, types and classification of rumors, according to social and psychological approachs. Some organizational recomendations and sugestions of new approachs are available.

**Key words:** Communications; Communication in organizations; Informal communications; Grapevine; Office grapevine; Rumor; Gossip.