

Função mediadora do espaço físico na comunicação face a face em organizações

The mediating function of physical space in face to face communication in organizations

La función mediadora del espacio físico en comunicación cara a cara en las organizaciones

Ana Maria Dantas de Maio¹

Resumo

Este artigo busca problematizar um dos elementos contextuais presentes na comunicação face a face: o espaço físico. O objetivo é relacionar o espaço físico e seu potencial efeito constrangedor à interação face a face no âmbito organizacional. A pesquisa bibliográfica fundamenta o conhecimento teórico, ilustrado por experiências corporativas. A discussão incorpora as noções de espaços vividos e espaços mediados pela mídia – relevantes para atores da comunicação organizacional que atuam em ambientes peculiares, como Pantanal e Amazônia. O estudo revela que a área física, por si, é incapaz de explicar situações de constrangimento.

Palavras-chave: comunicação face a face. Espaço físico. Comunicação organizacional.

Abstract

This article seeks to discuss one of the contextual elements present in face-to-face communication: physical space. The aim is to relate physical space and its potential distressing effect on face-to-face interaction within organizations. Literature review provides theoretical knowledge in this instance, illustrated by corporate case studies. The discussion incorporates the notions of lived space and space mediated by media – which are relevant to corporate communication actors who dwell in peculiar environments such as Pantanal and the Amazon region. The study reveals that the physical surroundings by themselves cannot explain situations of distress.

Keywords: Face-to-face communication. Physical space. Corporate Communication.

Resumen

Este artículo pretende analizar uno de los elementos contextuales presentes en la comunicación cara a cara: el espacio físico. El objetivo es relacionar el espacio físico y su potencial efecto embarazoso para la interacción cara a cara dentro de la organización. La investigación bibliográfica es la base de los conocimientos teóricos, ilustrado por experimentos corporativos. El debate incorpora las nociones de espacios vivido y mediado por los medios de comunicación – relevantes a los actores en comunicación organizacional que operan en entornos peculiares, como el Pantanal y la Amazonía. El estudio revela que la zona física, por sí sola, es incapaz de explicar situaciones de vergüenza.

Palabras clave: Comunicación cara a cara. Espacio físico. Comunicación organizacional.

¹ Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Membro do Grupo de Pesquisa Criticom. Campo Grande (MS). e-mail: anamaio@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

Embora não figure na mira dos holofotes da prática organizacional e da pesquisa em comunicação nessas primeiras décadas do século 21, as interações face a face apresentam potencial para promover resultados diferenciados para a comunicação organizacional. Empresas brasileiras têm procurado explorar os diálogos presenciais de forma planejada, por meio de projetos, programas ou políticas de comunicação. Esse artigo busca ampliar o conhecimento a respeito do contexto dessas conversações, especialmente do espaço físico onde elas ocorrem.

O objetivo da pesquisa é refletir e discutir se o local onde se desenvolve a interação face a face condiciona a comunicação organizacional, provocando limitação da liberdade de expressão e/ou constrangimento nos interlocutores que venham a ocupar temporariamente o espaço dominado pelo Outro. Para tanto, necessário será mergulhar em conceitos como mediação, comunicação face a face, espaço físico, constrangimento, entre outros.

Algumas funções mediadoras do espaço físico serão problematizadas, como as regras previstas para sua ocupação, a questão do controle do cenário, além de dicotomias que possam condicionar os diálogos (rural/urbano; conhecido/desconhecido; distante/próximo; formalidade/informalidade).

2 PROPOSTA TEÓRICO-METODOLÓGICA

A interdisciplinaridade perpassa o campo da comunicação social e contribui para que esse artigo proponha avanços na construção do conhecimento a respeito da comunicação face a face. Para vincular os estudos comunicacionais à questão territorial e do constrangimento, foi preciso recorrer a autores da sociologia da cultura, da geografia e da psicologia social².

Ademais, o universo pesquisado é o da comunicação organizacional, entendida como mecanismo de diálogo entre instituições e seus públicos de interesse em um cenário de profunda instabilidade. Se em um passado não muito distante o paradigma funcionalista permitia planejar a comunicação de forma linear e previsível, na atualidade tornam-se evidentes as transformações conjunturais e paradigmáticas³. Hoje é necessário pensar a

² De forma simplificada, pode-se afirmar que a Sociologia da Cultura busca inserir o estudo da cultura nas transformações sociais ao longo do tempo; a Geografia é a ciência que estuda a superfície da terra e as relações humanas que incidem sobre ela; e a Psicologia Social procura explicar o vínculo entre o comportamento humano e o meio em que ele se desenvolve. Essas ciências apresentam contribuições inequívocas para o escopo desta pesquisa.

³ O paradigma funcionalista previa um modelo verticalizado de comunicação em que o emissor controlava o processo e os receptores eram considerados passivos, atuando simplesmente para a manutenção da ordem.

comunicação organizacional com as lentes do paradigma relacional. De acordo com Lima (2011, p. 118):

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de determinado contexto). Por essa perspectiva, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais.

Essa visão introduz os interlocutores como sujeitos da comunicação e considera possível um posicionamento inusitado da organização, enquanto “leitora de discursos”, e não somente como produtora. O conceito incorpora a ideia de que as empresas precisam praticar a escuta com mais vigor, antes mesmo de elaborar os planejamentos comunicacionais e definir com quais públicos desejam se relacionar.

Diante desse contexto e considerando que as conversas presenciais envolvem tanto públicos internos quanto externos, o conceito de comunicação face a face precisa ser observado sob duas vertentes: a técnica e a filosófica. Tecnicamente a interação face a face pode ser definida como as trocas simbólicas entre pessoas que compartilham o mesmo espaço físico em um mesmo instante; mas o elemento presencial mostra-se insuficiente para formatar o conceito: é necessário ainda que essas pessoas estejam mutuamente atentas, conectadas. Conforme Schutz (1979, p. 180, grifos do autor):

Digo que outra pessoa está ao alcance da minha experiência direta quando ela compartilha comigo um tempo comum e um espaço comum. Ela compartilha comigo um espaço comum quando está presente, pessoalmente, e estou consciente dela como tal e, além disso, quando estou consciente dela como essa pessoa *ela própria*, esse indivíduo *em particular*, e do seu corpo como o campo no qual estão em jogo os sintomas de sua consciência interior. Ela compartilha comigo um tempo comum quando sua experiência flui lado a lado com a minha, quando posso, a qualquer momento, buscar e captar seus pensamentos conforme eles passam a existir, em outras palavras, quando estamos “envelhecendo” juntos.

Filosoficamente a discussão é ampla. Autores de correntes tecnofóbicas e tecnofílicas divergem sobre os benefícios e vantagens do uso intensivo de tecnologias para a troca de

informações e para a construção de relacionamentos⁴. Zygmunt Bauman (2001, 2004, 2008, 2011) vem continuamente afirmando que não vê sentido na multiplicação das possibilidades de conexão e a proporcional solidão causada pela falta de engajamento e de interesse. Na visão dele, ainda que involuntariamente, os prejuízos subjacentes à profunda automatização das relações humanas devem superar, e muito, suas aparentes vantagens.

A reflexão sobre a comunicação face a face pode ser amparada pelo entendimento do conceito de mediação, termo bastante controverso no campo da comunicação. Pode tanto exprimir o uso de meios técnicos na interação entre sujeitos (comunicação tecnologicamente mediada) quanto representar o processo de negociação de significados que envolve a recepção de mensagens, baseado em elementos culturais das sociedades onde ocorre. Essa última conotação vincula-se a pesquisas realizadas, inicialmente, por estudiosos espanhóis e latino-americanos.

Martin Serrano (1976, p. 180, tradução nossa) define mediação como “a atividade de controle social que impõe limites ao que poderia ser dito, e às maneiras de dizê-lo, por meio de um sistema de ordem”. De acordo com suas pesquisas sobre a televisão, conteúdos transmitidos por essa mídia carregam junto códigos que induzem a interpretações das mensagens, limitando esse processo. Essa forma de controle seria uma mediação.

Já para Martín-Barbero (2000, p. 154), revendo seus estudos progressos, “mediação significava que entre estímulo e resposta há um espesso espaço de crenças, costumes, sonhos, medos, tudo o que configura a cultura cotidiana”. Esse espaço estaria entre a mensagem recebida por uma mídia e o receptor, ou seja, tudo o que circunda e incide sobre o processo de construção de sentidos. Para não incorrer no equívoco de afirmar que tudo é mediação – crítica apropriadamente elaborada por Signates (2006) – o espaço físico neste artigo será considerado uma instância mediadora, e não uma mediação em si.

O debate teórico será entrecortado por práticas organizacionais estudadas anteriormente por pares e que envolvem a comunicação face a face e sua relação com o espaço físico, em especial nas empresas Ampla (RJ), Embrapa Soja (PR) e Embrapa Pantanal (MS). Com exceção da última, os outros casos foram buscados entre 2013 e 2014 na literatura disponível em plataformas digitais como Periódico Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, bibliotecas universitárias e anais de congressos de comunicação. Na Embrapa Pantanal foi desenvolvido um estudo de caso publicado em tese de doutorado

⁴ Esse debate não será aprofundado neste artigo. De forma bastante sintética, estudiosos da corrente tecnofóbica temem que o uso exacerbado de tecnologias seja visto como a solução para os problemas de comunicação; já os tecnofílicos defendem a supremacia tecnológica e se referem ao grupo antagônico como conservador.

(MAIO, 2016). O percurso metodológico deste estudo é fundamentado na pesquisa bibliográfica.

3 O ESPAÇO GEOGRÁFICO COMO PARTE INTEGRANTE DO CONTEXTO

O contexto se configura como elemento essencial para a construção de sentidos durante a comunicação face a face. As trocas verbais ou não-verbais que formatam a interação presencial são sensíveis às condições que demarcam a interlocução: o tempo, o espaço, os gestos, as vestimentas, a história, enfim, uma série de propriedades que caracterizam e conduzem o encontro. Estudiosos de Palo Alto⁵, em meados do século passado, já identificavam essa interferência: “o *contexto* pode ser mais ou menos restritivo, mas determina sempre as contingências, em certa medida” (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 2007, p. 120, grifo dos autores).

Este artigo seleciona um elemento contextual, o espaço geográfico, para verificar sua função mediadora em situações envolvendo a comunicação face a face. O espaço físico é objeto de estudo da geografia e trata-se de um conceito em constante evolução. A princípio, a ciência vinculava espaço à noção de área, de superfície terrestre. Com o tempo, a definição evoluiu a passou a considerar as relações humanas que afetam essa superfície, especialmente aquelas envolvendo questões econômicas, políticas e simbólico-culturais (BRAGA, 2007).

A geografia diferencia os conceitos de espaço, lugar, território, ambiente, paisagem e região. Nesta pesquisa, no entanto, espaço geográfico, espaço físico e os demais termos citados acima serão tomados como sinônimos e no sentido amplo, sem a precisão conceitual daquela área de conhecimento. Será denominado espaço a área física, mensurável, natural ou artificial, que serve como cenário para as interações sociais.

Algumas questões inter-relacionadas se apresentam como essenciais para essa discussão, como o controle do cenário onde ocorre o encontro e o nível de transparência que se pretende exibir. Ao avaliar as representações de fachada (que se quer revelar) e de fundo (de bastidores), Goffman (2011a) explica que o domínio do cenário pode propiciar à equipe responsável uma sensação de segurança, já que ela conduz o diálogo. “Em sentido estrito, esse controle permite à equipe introduzir dispositivos estratégicos para determinar a

⁵ Palo Alto é o nome de uma cidade na Califórnia (Estados Unidos), onde está localizada a Universidade de Stanford. Um grupo de pesquisadores dessa instituição inovou, na década de 1940, ao instituir o conceito de metacomunicação: mais importante que o conteúdo transmitido durante a interação social é a relação que se cria a partir desse diálogo. Essa corrente também ficou conhecida como Colégio Invisível.

informação que o público é capaz de adquirir” (GOFFMAN, 2011a, p. 90). Se por um lado, o domínio se converte nessa vantagem, ele aponta os riscos inerentes a essa exposição:

Certamente é preciso pagar um preço pelo privilégio de realizar uma representação na própria casa; a pessoa tem a oportunidade de transmitir informações a seu próprio respeito por meios cênicos, mas nenhuma oportunidade de esconder as espécies de fatos transmitidos pelo cenário. (GOFFMAN, 2011a, p. 92).

O acesso físico a determinado ambiente, na visão do autor, escancara o contexto aos participantes da cena comunicacional. Receber com certa regularidade interlocutores “na própria casa”, que, no contexto organizacional se traduz por qualquer instalação física que represente a institucionalidade empresarial, implica a adoção de uma política de portas abertas. Na década de 1980, a organização Rodhia se notabilizou por apostar nessa estratégia (VALENTE; NORI, 1990). A empresa não apenas planejou uma aproximação de sua cúpula junto à mídia como passou a convidar públicos para conhecer suas instalações.

Outra empresa que tem atuado de portas abertas é a concessionária de energia elétrica Ampla, do Rio de Janeiro. Ferreira (2011) estudou a prática do diálogo social – adotado por meio de conversas face a face entre a organização e sua vizinhança em várias cidades do Estado – e constatou que

há um aspecto positivo no fato de a empresa abrir as portas para as lideranças, ela cria a sensação de transparência, ela deixa que parte de sua rotina operacional seja conhecida e desmistifica algumas dimensões de seus processos, torna viva e tangível a empresa; povoa de rostos e lugares a imaginação coletiva, ela se dá a conhecer, assim como em visitas guiadas feitas, há muitos anos, por fábricas como a Garoto, a Kibon, a CPFL e tantas outras que abrem suas portas. (FERREIRA, 2011, p. 289-290).

O lado positivo da exposição de bastidores durante as conversas presenciais não inibe a discussão sobre a possibilidade de constrangimento de interlocutores em espaços visitados. Essa limitação de liberdade ou sensação de embaraço vivenciada em determinados ambientes pode estar menos associada às características físicas do local e mais às regras pré-estabelecidas de uso e ocupação de espaços, algo semelhante ao que Martin Serrano (2010) denominou de códigos nos processos de mediação por ele estudados.

4 RESTRIÇÕES AO USO DO ESPAÇO E OS EFEITOS CONSTRANGEDORES

Em 2010 e 2011, profissionais de comunicação organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, envolvidos com o projeto *Construção da Imagem da Pecuária Sustentável do Pantanal*, visitaram redações de jornais e TVs na região Sudeste do Brasil⁶. A equipe buscava não apenas a divulgação de pautas jornalísticas da empresa, como também a aproximação com jornalistas de grandes veículos midiáticos⁷. Essas visitas foram marcadas por demonstrações de acolhimento, respeito, consideração e, simultaneamente, pela vivência de certo desconforto. Os anfitriões cumpriram seus papéis dentro dos padrões previstos da etiqueta profissional, porém, os lugares visitados exprimiam uma carga contextual restritiva.

Redações não parecem projetadas para receber visitas. Em geral, nos grandes centros elas estão instaladas em espaços amplos, mas com alta densidade de ocupação, o que transmite a ideia de aperto. Cada jornalista ocupa sua bancada, mesa ou baia, com computador, telefone, canetas e papeis. O número de cadeiras é proporcional ao de profissionais, exigindo que convidados permaneçam em pé ou encontrem cadeiras disponíveis pertencentes a jornalistas em horário de folga ou em entrevistas fora da redação. A pressão do *deadline* é outro fator recorrente, explícito no ambiente, assim como a agitação típica do trabalho de apuração jornalística. Essas condições inviabilizam a redação como espaço para uma conversa tranquila, ou seja, incidem sobre o diálogo.

Embora esse tenha sido o cenário regularmente encontrado durante os contatos em São Paulo e Rio de Janeiro, houve situações em que as visitantes foram convidadas a ocupar uma mesa de reuniões – um pouco mais afastada do burburinho dos repórteres –, e a continuar a conversa em uma cafeteria ou restaurante. Foram tentativas dos anfitriões para driblar o alvoroço do local de trabalho. O código mediador implícito no ambiente redacional direciona os diálogos para a finitude, pois o tempo é sempre escasso para jornalistas. A sensação de embarço, nesses casos, esteve associada a essas regras de ocupação de um território conjugadas às instalações propriamente ditas.

Regulações do ambiente também são apresentadas por Sennet (2002, p. 108-109 apud Cortez, 2010, p. 308) ao avaliar a função social dos cafés europeus nos séculos 17 e 18, enquanto espaços de comunicação confiável:

⁶ Esse projeto de comunicação organizacional foi desenvolvido pela equipe da Embrapa Pantanal, em Corumbá (MS), e tinha como objetivos divulgar a pecuária sustentável do Pantanal e construir relacionamentos com públicos de interesse, inclusive jornalistas de grandes centros urbanos.

⁷ O estudo de caso envolvendo essas interações face a face está detalhado em MAIO (2016).

A fim de que as informações fossem as mais completas possíveis, suspendiam-se temporariamente todas as distinções de estrato social; qualquer pessoa que estivesse sentada num café tinha o direito de conversa com quem quer que fosse, abordar qualquer assunto, quer conhecesse as outras pessoas, quer não, quer fosse instada a falar, quer não. Era desaconselhável fazer referência às origens sociais das pessoas com quem se falava no café, porque isso poderia ser obstáculo ao livre fluxo da conversa.

Observam-se os diferentes graus de restrição impostos pelos espaços da redação e do café. Os códigos que regulam um e outro imprimem normas de conduta, que podem afetar os participantes das interações de forma antagônica, estimulando posturas mais espontâneas e relaxadas ou mais rígidas e tensas.

A ideia de constranger está vinculada a de tolher a liberdade, cercear e até coagir. A definição de constrangimento vem da psicologia social e indica um estado emocional ligado à ansiedade gerada em função do reconhecimento da expectativa alheia durante uma situação de interação real ou imaginária. Para Gouveia et al (2005, p. 232), “o constrangimento pode ser percebido como o resultado da preocupação que as pessoas manifestam acerca do seu comportamento observado e o desejo de agir segundo as expectativas e os interesses dos demais”.

Os reflexos do constrangimento podem ser psicológicos e fisiológicos, conforme apontam Gouveia et al (2005, p. 232): “os comportamentos que o evidenciam são comumente acompanhados por rubor, sorriso nervoso, redução do contato visual e sinais evidentes de nervosismo”. Também Goffman (2011b, p. 95) relaciona sinais visíveis em situações de constrangimento extremo: “enrubescimento, balbucios, gaguejar, uma voz estranhamente aguda ou grave, a fala trêmula ou entrecortada, suor, palidez, piscadelas, tremor das mãos, movimentos hesitantes ou vacilantes, distração e disparates”. Para o autor, em caso de desconcertos leves esses sinais podem se tornar imperceptíveis.

Mais importante que os sintomas é desvendar possíveis fatores que favoreçam o embaraço ou comprometam a liberdade de expressão. A explicitação dessas situações é crucial para demonstrar que o papel mediador do território, por si só, pode não explicar de modo suficiente o constrangimento: é preciso examinar também as regras sociais pré-estabelecidas (código) para sua ocupação e as circunstâncias envolvendo a interação em si. Esse conjunto de elementos contextuais determina a ocorrência ou não de situações desorientadoras.

De acordo com Goffman (2011b), as identidades sociais e o ambiente determinam os tipos adequados de conduta para cada situação de interação. O autor apresenta ainda uma classificação para os eventos embaraçosos, dividindo-os em incidentes constrangedores

abruptos e situações desagradáveis ou desconfortáveis. Os primeiros corresponderiam a ocorrências agudas, marcantes e geralmente de menor duração, enquanto os últimos seriam representados por um embaraço contínuo – podendo perdurar do início ao final do encontro –, de teor mais leve e envolvendo reações pouco perceptíveis.

Avaliadas as possíveis causas e os diferentes graus de desconforto, torna-se importante acrescentar que, apesar de o desconcerto afetar um indivíduo ou grupo de indivíduos em uma dada situação, outros interlocutores estarão impreterivelmente envolvidos na cena constrangedora, na condição de espectadores. A teoria de Goffman (2011a) sugere que os participantes da interação tendem a buscar uma posição de equilíbrio para salvar o encontro com os menores prejuízos possíveis às fachadas de todos os presentes.

5 ESPAÇOS DE VIVÊNCIA X ESPAÇOS MEDIADOS PELA MÍDIA

A discussão sobre espaços físicos e comunicação não pode prescindir do debate sobre lugares simbolicamente retratados pela mídia e que formatam o imaginário coletivo. Essa formulação tecnologicamente mediada vai afetar, de uma forma ou de outra, o planejamento e a execução de ações de comunicação organizacional. Um exemplo a se estudar é a forma como a mídia produz conteúdos acerca de lugares considerados exóticos, como a Amazônia e o Pantanal, perpetuando idealizações construídas a partir de um número reduzido de perspectivas⁸.

Marcondes Filho (2008) alerta para uma espécie de fechamento do universo imaginário oriundo desse abastecimento midiático, muito semelhante à noção de limitação imposta pelos códigos mediadores de Martin Serrano (2010):

Os produtos culturais que trabalham com imagens (filmes, televisão) trazem um imaginário já pronto. Quando eu assisto a uma cena da Índia, do Alasca, de Ruanda, eu já não fabrico mais na minha cabeça esse imaginário, eu apenas instalo essas imagens em meu repertório e elas passam a ser as imagens referência desses temas, elas se sobrepõem às minhas fantasias, se eu já as tinha anteriormente. (MARCONDES FILHO, 2008, p. 77).

Ao se tornarem referência, os discursos ou imagens mediados pelos veículos de comunicação permitem que o interlocutor que não conhece ou vivencia os objetos apresentados estabeleça um tipo diferente de experiência – o sujeito se aproxima do conteúdo

⁸ O interesse da autora por ambientes peculiares como Pantanal e Amazônia se deve a sua experiência profissional em comunicação organizacional no Pantanal brasileiro.

mediado sem se afastar do contexto em que se encontra: uma sala de cinema ou TV, uma biblioteca, uma redação, um carro, o ambiente de trabalho etc.

O espaço e os lugares representam obstáculos intransponíveis: não posso, a distância, sentir o clima, o cheiro, conhecer os costumes e os modos de vida. Isto requer deslocamento e tempo a cada vez. O que se conquistou, de um lado, se perde outra vez de outro. Embora as técnicas de comunicação permitam “ver”, elas não permitem sentir. Existe simplesmente um limite, a “experiência cognitiva”. Velho debate filosófico e teológico... (WOLTON, 2004, p. 75).

Diferentes tipos de experiência vêm sendo avaliados por estudiosos de vários países. O próprio Wolton (2004), na França, procura desvendar as particularidades da vivência não mediada, aquela que exige o confronto com a alteridade. “O que é a experiência humana? O contrário da comunicação midiática ou da Internet. Ela exige tempo, não é nem comunicável nem reproduzível, resulta na maioria das vezes de fracassos e depende de fatores não dominados” (WOLTON, 2004, p. 393). O autor enxerga uma distância cada vez mais acentuada entre o mundo da experiência e a comunicação.

Também na França, Quéré (2010) aponta para uma abordagem pragmática de experiência. De acordo com ele, apesar da dificuldade de conceber uma experiência sem relacioná-la a alguém, o conceito deve ser investigado a partir da impessoalidade.

A experiência é impessoal e objetiva, portanto a-subjetiva, e sua personalização e subjetivação se fazem através de uma apropriação: o processo impessoal que é a experiência se torna “minha” experiência por uma interpretação ou um ato retrospectivo de apropriação, geralmente no contexto de interações sociais em que se coloca a possibilidade de reivindicar ou atribuir uma responsabilidade. A experiência desaparece nessa apropriação. (QUÉRÉ, 2010, p. 19).

Assim como Wolton (2004), Quéré (2010) trabalha a singularidade das sensações. Ele explica que a vivência é um componente da experiência e adverte para as armadilhas ao tentar descrevê-las. De acordo com o autor, sensações podem ser expressas, porém, são indescritíveis pela linguagem. Como exemplo, coloca a impossibilidade de se transmitir através do relato o aroma do café e a dor de dente, sensações de ordem privada que apenas o eu pode sentir. “[...] Em se tratando de minhas sensações ou de meus sentimentos, eles me são imediatamente acessíveis, e só o são para mim, enquanto o outro não pode mais que adivinhá-los, supor ou descobrir através de sua expressão (em meu rosto, por exemplo)” (QUÉRÉ,

2010, p. 23-24). Assim, na perspectiva desse pensador, a sensação de ocupar determinado ambiente poderia ser sentida, mas não descrita.

Um dos teóricos que mais se dedica a desvendar as diferenças entre a experiência vivida e a mediada é Thompson (2008). Segundo ele, a experiência de vida “é também uma experiência situada, no sentido de que a adquirimos em contextos práticos da vida cotidiana. São atividades práticas de nosso dia-a-dia e de nosso encontro com outros em contextos de interação face a face que lhe dão o conteúdo” (THOMPSON, 2008, p. 197).

O autor pontua que a comunicação mediada estabelece um novo tipo de experiência. Além de o sujeito não se deslocar no tempo e no espaço do contexto onde consome o conteúdo transmitido, Thompson (2008, p. 200) acrescenta que “os indivíduos podem ter experiências similares através da mídia sem compartilhar os mesmos contextos de vida” ao terem acesso comum a formas mediadas de comunicação.

As inferências do autor podem ser úteis para descrever ocorrências possíveis, por exemplo, envolvendo pessoas que visitam lugares considerados exóticos ou distantes (dos grandes centros urbanos):

Tão profunda é a medida em que a nossa compreensão do mundo foi modelada pelos produtos da mídia hoje que, quando viajamos pelo mundo para lugares mais distantes como visitante ou turista, nossa experiência vivida é muitas vezes precedida por um conjunto de imagens e expectativas adquiridas através de nossa prolongada exposição aos produtos da mídia. Mesmo naqueles casos em que a nossa experiência de lugares distantes não coincide com nossas expectativas, o sentimento de novidade ou surpresa muitas vezes confirma o fato de que nossa experiência vivida foi precedida por uma série de ideias preconcebidas e derivadas, pelo menos em parte, das palavras e imagens transmitidas pela mídia. (THOMPSON, 2008, p. 38-39).

Não é apenas a dicotomia distante/próximo que incorpora funções mediadoras na construção de imaginários. Bianchi (2011, p. 134) apresenta discussão semelhante nas experiências concretizadas em ambientes rurais e urbanos:

A vivência experimentada em um cotidiano urbano é muito distinta da percebida no contexto rural, são outras temporalidades, outras maneiras de se encarar o trabalho, as relações e, em muitos casos, de se relacionar com os meios de comunicação. É, com certeza, uma relação de “estranhamento” vivida, na qual estão presentes ritualidades e experiências com as quais não se está acostumado.

Em função dessa disparidade, estudos envolvendo a comunicação face a face em espaços urbanos, como a concessionária Ampla em cidades do Rio de Janeiro e a Embrapa

Soja em Londrina, conforme será visto a seguir, terão um enquadramento distinto de experiências vivenciadas em propriedades rurais amazônicas ou pantaneiras. Outra divisão que suscita reflexões por direcionar o entendimento do papel mediador do território é o antagonismo conhecido/desconhecido.

Se lugares como Pantanal e Amazônia nunca foram visitados por uma parcela majoritária da população, para os habitantes e frequentadores daquelas regiões eles se tornam a referência e o estranho passa a caracterizar os outros espaços. Essa relativização de perspectiva, por vezes ignorada por moradores dos grandes centros urbanos, representa significativas diferenças na análise das mediações.

Em geral, o conhecido acalma enquanto o desconhecido assusta. Essa associação explica a conduta de grandes redes hoteleiras ao adotar o mesmo padrão arquitetônico em diferentes países com culturas diversas. Wolton (2004, p. 75-76) investiga essa relação:

Por que os hotéis internacionais são sempre tão idênticos, com um simples toque de cultura local no âmbito da cozinha e da decoração interna? Por razões econômicas, obviamente, mas também para garantir aos clientes um mínimo de padronização, de referenciais, para tranquilizar aqueles que estão longe de casa. A padronização da hotelaria internacional, além dos custos, é um meio cultural oferecido aos que viajam para que não se sintam muito “deslocados”. Eles estão em um ambiente seguro, que lhes permite abordar mais facilmente o outro quando saem do hotel. Essa padronização facilita a previsibilidade que é, como se sabe, uma das condições da comunicação; o outro é sempre menos ameaçador quando podemos antecipar o seu comportamento.

Obviamente, existem turistas que preferem o novo, o desconhecido e o diferente justamente para fugir do habitual. São sujeitos dispostos a viver experiências únicas e se expor às mediações, correndo o risco de constrangimentos e permitindo-se resignificar o imaginário. Explorar espaços desconhecidos e submeter-se às regras de ocupação, sejam elas restritivas ou não, são ações que causam uma ruptura entre o conhecimento pré-concebido simbolicamente e a experiência em si.

6 A MEDIAÇÃO DO LUGAR NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A percepção de que o espaço físico condiciona as relações entre dirigentes e empregados é detectada em pesquisa desenvolvida por Martins (2012) na Embrapa Soja. O ambiente de trabalho, em geral, reúne atores de diferentes níveis hierárquicos. Desse modo, a

análise do papel mediador do espaço geográfico deve considerar também o tipo de relação envolvida nas interações.

Ao estudar o uso da oralidade na comunicação interna da organização, a pesquisadora pergunta aos funcionários se o local teria algum tipo de influência na qualidade do processo comunicativo. Cerca de metade deles (51%) – número equivalente a 82 respondentes – avalia que sim e levanta questões interessantes, como a dicotomia formalidade/informalidade. Há um entendimento de que informações sérias e oficiais precisam ser transmitidas em ambientes adequados e que repreensões ou orientações técnicas devem ocorrer em lugares reservados.

Funcionários da organização mencionam que a espontaneidade depende do local e que, em função do espaço, alguns diálogos podem não fluir como deveriam. Também apontam como obstáculos à conversa oral os barulhos, ruídos e, principalmente, a presença inibidora de outras pessoas. Na concepção de alguns, nenhuma das partes envolvidas na interação pode se sentir pouco à vontade durante o encontro. Eles reconhecem que alguns espaços apresentam propriedades inibidoras e constrangedoras.

A mesma percepção emerge nas entrevistas que Martins (2012) faz com os dirigentes da empresa. Um deles, identificado como Sujeito A, responde que evita algumas interlocuções em sua sala por considerá-la um território constrangedor:

Sempre que tenho que pedir, passar alguma coisa para alguém ou solicitar alguma coisa para alguém pego um papel e uma pasta e vou na sala do indivíduo. [...] Então eu gosto mais de ir até o meu interlocutor. Então a comunicação oral não por telefone, sempre interpessoal e face a face, e sempre evitando chamar à minha sala. O ambiente é uma barreira (Sujeito A). (MARTINS, 2012, p. 170).

O significado de barreira atribuído à sala do dirigente deve ser encarado como uma função mediadora incidente sobre o processo de comunicação. A noção mais complexa de código, apresentada por Martin Serrano, torna-se válida para refletir sobre os componentes ideológicos que fundamentam o uso desse território. Os chefes ocupam uma posição hierárquica superior e estariam em vantagem em relação aos subordinados, pois é responsabilidade deles as decisões que instituem a rotina de trabalho, bem como a avaliação periódica de desempenho de sua equipe.

Esse desequilíbrio que reveste a relação é representado de forma simbólica pela própria função assumida pelo gestor e transcende sua figura pessoal. O local ocupado por ele, o material de trabalho que utiliza, sua assinatura e outras representações simbólicas adquirem um caráter mediador. Independentemente da mensagem e do conteúdo dos diálogos, as regras

pré-estabelecidas para a ocupação do território e para o exercício da função superior medeiam as interações.

De acordo com Martins (2012), a postura das chefias de evitar algumas interações em suas salas busca amenizar essa lógica de dominação. “Ao ir ao encontro do subordinado, o chefe dava ao empregado um valor que não teria visibilidade, caso o espaço da interlocução fosse o escritório do dirigente” (MARTINS, 2012, p. 177). Observa-se uma tentativa de flexibilizar a construção de sentidos em relação ao conteúdo a ser comunicado. A pesquisadora não menciona em seu trabalho uma outra possibilidade: o acesso à sala da chefia pelo empregado pode significar, na perspectiva deste, um sinal de prestígio e valorização, invertendo justamente essa atribuição de sentidos.

Da mesma forma, Ferreira (2011) alerta para os cuidados que a corporação deve tomar ao selecionar o espaço da interação face a face com o público externo, pois este funciona também como instância mediadora do processo. “Quando a ‘casa’ é do outro, e este é o agente de maior poder relativo na relação, há um natural constrangimento e cerceamento da liberdade de expressão. [...] O local e a gestão do processo importam” (FERREIRA, 2011, p. 317).

O pesquisador avalia a prática do diálogo social da concessionária Ampla com comunidades vizinhas. Embora exista um “agente de maior poder relativo na relação”, já não se identifica, nesse caso, posicionamento hierárquico. A Ampla e as lideranças da comunidade vizinha, que periodicamente são convidadas a dialogar, constroem um relacionamento de interdependência: a organização precisa do apoio institucional da vizinhança e essa, por sua vez, necessita dos serviços prestados pela concessionária. Estabelece-se uma relação de troca, a princípio, instituída pela empresa.

Ferreira registra o desejo das lideranças de transferir o local das interlocuções da sede da companhia para a comunidade. Dentro da organização, os participantes figuram como convidados e alegam falta de tempo e liberdade para questionamentos mais incisivos. “Declararam que muitas pessoas se sentem constrangidas e que são cerceadas pela empresa”, aponta Ferreira (2011, p. 289). Ademais, as lideranças argumentam que, se os encontros ocorressem fora dos domínios da Ampla, o papel de representantes comunitários no projeto corporativo seria melhor compreendido.

As lideranças, quando questionadas sobre o local das interações, ressaltam que preferiam e que já propuseram que fosse modificado. Entendem que, se cada reunião ocorresse em uma comunidade, articulada por aquela liderança local, permitiria um maior conhecimento e reconhecimento da realidade do

outro. O compartilhamento da visão de mundo, da perspectiva cultural e dos elementos de mediação de cada grupo possibilitaria mais clareza das motivações discursivas. (FERREIRA, 2011, p. 289).

Convém ponderar que, na concepção de Ferreira (2011, p. 133), inexistente um lugar livre de mediações: “[...] um espaço de pura comunicação racional, sem interferências do poder, do dinheiro e das hierarquias é um modelo prototípico, ideal, mas que não se realiza plenamente na contemporaneidade [...]”.

As experiências envolvendo os espaços de interação face a face estudadas por Martins (2012) e Ferreira (2011) nas duas organizações apresentam, ainda, uma característica comum. Nos dois casos, a escolha do território onde se desenvolve a comunicação presencial é, de certa forma, opcional, há uma flexibilidade relativa. O chefe da Embrapa detém a prerrogativa de dialogar fora de sua sala, no espaço de domínio do empregado. A Ampla também pode optar por transferir o espaço de conversas para a área da comunidade. Quando as ações de comunicação organizacional se desenvolvem em áreas como Amazônia e Pantanal, essa transferência se mostra inexequível: se a proposta é experimentar o ambiente, apresentar sua biodiversidade e os modos de vida locais, o único procedimento a ser adotado é o deslocamento até a região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da comunicação face a face no ambiente organizacional deve levar em conta elementos que compõem o contexto – e que incidirão sobre a comunicação não-verbal. Um deles é o espaço físico que funciona como cenário para conversações. Este artigo levantou algumas funções mediadoras desses espaços, incluindo as regras previstas para sua ocupação, a questão do controle/exposição do ambiente, além de algumas dicotomias que podem condicionar os diálogos (rural/urbano; conhecido/desconhecido; distante/próximo; formalidade/informalidade).

Algumas organizações se mostram atentas aos elementos contextuais justamente por estarem implementando programas de comunicação face a face ou valorizando esse tipo de interação em suas políticas. Refletir sobre o espaço onde se dará o diálogo faz parte da rotina de dirigentes da Embrapa Soja, por exemplo; na concessionária Ampla, uma pesquisa revela que os interlocutores defendem a transferência do espaço de conversação para evitar constrangimentos. O espaço dominado pelo Outro pode se configurar como armadilha: ao mesmo tempo em que referenda a segurança do anfitrião, pode expô-lo ao risco.

A concepção de lugar geográfico (enquanto superfície materialmente percebida) deve considerar, ainda, as diferenças entre espaços vivenciados e espaços mediados pela mídia, discussão colocada nestas páginas e fundamental para profissionais de comunicação organizacional que atuam em ambientes peculiares, como Amazônia, Pantanal e outros. São cenários bastante difundidos por veículos de comunicação, porém, desconhecidos por boa parcela da população. Há que se considerar também as distintas perspectivas de olhar *para* e *a partir (d)*esses espaços.

Conclui-se que o espaço geográfico, enquanto elemento contextual, condiciona a comunicação face a face, mas não em função estrita da estrutura física. As mediações que incidem sobre os lugares associadas às regras sociais de ocupação explicam e direcionam essa interferência. Conhecer essas e outras mediações, além da forma como os indivíduos se relacionam com espaços vivenciados e espaços tecnologicamente mediados pode ser bastante proveitoso para profissionais de comunicação que atuam no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

_____. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

_____. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

_____. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BIANCHI, Graziela. Considerações sobre processualidade metodológica e a relação pesquisador-pesquisado. In: MALDONADO, Alberto Efendy et al. **Metodologias de pesquisa em comunicação**: olhares, trilhas e processos. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 131-152.

BRAGA, Rhalf Magalhães. O espaço geográfico: um esforço de definição. **Geosp Espaço e Tempo**, São Paulo, n. 22, p. 65-72, 2007. Disponível em: <http://citrus.uspnet.usp.br/geosp/ojs-2.2.4/index.php/geosp/article/view/250/124>. Acesso em 3 jul. 2015.

CORTEZ, Glauco. Mídia: veículo ou espaço? As transformações na mediação cultural e na atuação de grupos sociais. **Galáxia**, São Paulo, n. 19, p. 306-319, jul. 2010. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/1870/2211>. Acesso em: 6 jul. 2015.

FERREIRA, Eduardo Guerra Murad. **Diálogo social**: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas: o caso Ampla. 2011. Tese

(Doutorado em Ciência da Comunicação) –Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 18. ed. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 2011a.

_____. **Ritual de interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Petrópolis: Vozes, 2011b.

GOUVEIA, Valdiney V. et al. Auto-imagem e sentimento de constrangimento. **Psico**, Porto Alegre, v. 36, n. 3, p. 231-241, set./dez. 2005. Disponível em:
http://www.researchgate.net/publication/237081859_Auto-imagem_e_sentimento_de_constrangimento. Acesso em: 8 jul. 2015.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011. p. 113-131.

MAIO, Ana Maria Dantas de. **O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada**. 2016. 291 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) –Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016. Disponível em:
<http://tede.metodista.br/jspui/handle/jspui/2627>. Acesso em: 19 maio 2016.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTIN SERRANO, Manuel: Mediación. In: DEL CAMPO, Salustiano (Org.). **Diccionario de ciencias sociales**. Madrid: Instituto de Estudios Políticos/Unesco, p. 179-184, 1976. Disponível em: <http://eprints.ucm.es/10657/>. Acesso em: 3 ago. 2014.

_____. La estructura de la narración icónica en la televisión. Disertación magistral de Doctorado de Estado en Ciencias y Letras. **Razón y Palabra**, México, n. 72, p. 1-17, jul. 2010. Disponível em:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/MMS/MMS_castellano_corr_72.pdf. Acesso em: 26 jun. 2015.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Comunicação e mediações culturais. Entrevistador: Cláudia Barcelos. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 151-163, jan./jun. 2000. Disponível em:
<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/541/510>. Acesso em: 26 nov. 2013.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna**: um estudo da oralidade nas organizações. 2012. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) –Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

QUÉRÉ, Louis. O caráter impessoal da experiência. In: LEAL, Bruno Souza; MENDONÇA, Carlos Camargos; GUIMARÃES, César (Orgs.). **Entre o sensível e o comunicacional**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 19-38.

SCHUTZ, Alfred. O mundo das relações sociais. In: WAGNER, Helmut R. (Org.). **Fenomenologia e relações sociais**: textos escolhidos de Alfred Schutz. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. p. 157-237. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/2295273/alfred-schutz---fenomenologia-e-relacoes-sociais-livro>. Acesso em: 27 nov. 2014.

SIGNATES, Luiz. Estudo sobre o conceito de mediação e sua validade como categoria de análise para os estudos de comunicação. In: Sousa, Mauro Wilton de (Org.). **Recepção mediática e espaço público**: novos olhares. São Paulo: Paulinas, 2006. p. 55-79.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

VALENTE, Célia; NORI, Walter. **Portas abertas**. 2. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 2007.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.