



## III Seminário Internacional de Pesquisas em **Mediatização** e Processos Sociais

---

---

### **Dispositivos interacionais no ambiente organizacional: estudo de caso da CCEE**

### **Interactional devices in organizational environment: a case study of CCEE**

Ana Paula Rodrigues dos Santos

**Palavras-chave:** Dispositivos Interacionais; Arranjos Disposicionais; Interação; Interacionismo; Organização.

#### **Introdução**

Este artigo analisa a dinâmica de dispositivos interacionais acionados no ambiente organizacional, especificamente no contexto de mudança do modelo de gestão de uma empresa. A partir de observações empíricas realizadas de agosto a dezembro de 2018, formulou-se um estudo de caso que se propõe a identificar os arranjos de dispositivos e as tentativas comunicacionais envolvidas nos episódios de interação entre os participantes.

Destacamos para esta análise a perspectiva na qual o fenômeno comunicacional se situa a partir da interação realizada entre as pessoas em grande variedade de circunstâncias, processos, participantes, objetivos e encaminhamentos, sendo que os episódios de interação podem ocorrer de forma interpessoal ou mediatizada (BRAGA, 2011, p.4).

Nessa perspectiva, o conceito de dispositivo interacional, formulado por José Luiz Braga a partir da noção foucaultiana de “dispositivo”, pode então ser entendido como “padrões comunicacionais que, de alguma maneira, se tornam meios (no sentido de processos ou sistemas simbólicos) pelos quais os sujeitos operam suas tentativas de comunicar.” (SIGNATES, 2012, p. 16).



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais

---

---

No estudo de caso, a organização observada é a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), uma associação civil privada sem fins lucrativos, criada por decreto de lei, responsável por administrar as operações de compra e venda do mercado brasileiro. Tem como associadas mais de 7,5 mil empresas do setor elétrico.

Em agosto de 2018, a CCEE iniciou um processo de mudanças internamente intitulado Programa Gestão de Clientes. A iniciativa, segundo a organização, foi criada para reformular processos, instaurar novas práticas de gestão e transformar a cultura organizacional, mudando a maneira de as pessoas trabalharem e se relacionarem dentro e fora da instituição, com o objetivo de tornar a atuação mais orientada às necessidades dos clientes externos – no caso, as empresas associadas. Atualmente, o modelo de gestão é mais voltado ao cumprimento das regras e procedimentos de comercialização de energia, com pouco foco em facilitar a rotina de quem usa os serviços da CCEE<sup>1</sup>.

A partir da observação de uma série de episódios de interações presenciais ocorridos no âmbito do Programa (detalharemos os procedimentos metodológicos mais adiante), o objetivo deste trabalho é apresentar características e lógicas envolvidas nos dispositivos acionados. Também analisamos uma campanha de endomarketing realizada no mesmo período em canais internos da instituição, englobando as interações mediatizadas na avaliação de dispositivos.

### **Dispositivos Interacionais: processos tentativos e instáveis**

Como mencionado, esta pesquisa se ancora majoritariamente no conceito de dispositivos interacionais e, mais especificamente, nas urgências e tentativas comunicacionais que emergem da interação entre as pessoas. “Em um dispositivo que se

---

<sup>1</sup> Item observado em diagnóstico da consultoria PRG Brasil realizado sobre a CCEE em março de 2018.



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais

---

---

defina como interacional, o sistema de relações entre os participantes, desde o início de sua elaboração, constitui o próprio problema que solicita estratégias tentativas” (BRAGA, 2018, p. 17).

Na formulação do autor, destacamos a singularidade do dispositivo, entendido como dinâmico e instável, ou seja, está continuamente se articulando, desagregando-se e se rearticulando em um jogo que ora obtêm êxito, ora fracassa, com suas devidas correções de rota. Daí a opção de Braga por cunhar o termo “arranjos posicionais” (2018, p. 19), afastando a ideia de dispositivos prontos e estáticos.

É possível afirmar, então, que o dispositivo traz em sua substância algo de imponderável, uma certa imprevisibilidade, o que seria uma condição da própria comunicação humana, como observa Lucrécia Ferrara (2018, p. 22). “Temos uma enunciação dividida e partilhada entre convivas, mas sem mensagens explícitas e, menos ainda, planejadas. Na comunicabilidade interativa, tecnológica ou não, tudo ocorre sem planos, de maneira difusa e incerta, uma visão que ajuda a entender os dispositivos interacionais:

A comunicação interativa é construtora de um espaço *entre* que confere, ao gesto comunicativo, amplos recursos de metamorfoses, visto que aquele espaço não é físico ou geográfico, ao contrário, acontece e assinala mudanças contextuais, mas não se fixa, pois, embora seja eminentemente espacial, é criador de fluxos no espaço (FERRARA, 2018, p. 23).

No que tange à comunicação interativa, Vera França observa que os participantes são sujeitos “em” comunicação, ou seja, estão enredados em uma teia de relações interdependentes e retroalimentares. “Sujeitos não antecedem a relação, mas resultam dela – sejam elas relações de conjunção, enfretamento, de associação ou de conflito” (FRANÇA, 2006, p. 12).



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Mídia e Processos Sociais

---

---

A autora enfatiza ainda a natureza das interações humanas, caracterizada pela retroatividade entre estímulos e reações, com ajustes recíprocos dos comportamentos. “Todos os seres vivos reagem, mas apenas os humanos, dotados do simbólico, podem antecipar e organizar suas reações a partir da projeção do outro” (FRANÇA, 2006, p.13). Tais noções dialogam com a noção de comunicação tentativa formulada por Braga.

### **Metodologia**

As análises a seguir apresentadas são fruto de uma pesquisa empírica, atualmente em fase de finalização, desenvolvida a partir de um estudo de caso único para aplicabilidade do conceito de dispositivos interacionais no contexto de uma organização.

No período entre setembro e dezembro de 2018, realizamos observações participantes<sup>2</sup> de 11 episódios interacionais ocorridos na CCEE em torno do Programa Gestão de Clientes, sendo duas reuniões de gestão da iniciativa, quatro encontros do grupo instituído para gerenciar a transição cultural, chamado “Comitê da Mudança”, uma apresentação da iniciativa para outra equipe que não participa do projeto, três eventos realizados para toda a organização e um evento com representantes das empresas associadas, os clientes externos da CCEE.

Também realizamos uma análise de conteúdo dos materiais comunicacionais ligados ao Programa: o plano de campanha de endomarketing, seis notícias publicadas

---

<sup>2</sup> Obtivemos autorização formal prévia da instituição e dos participantes das interações para realizar as observações participantes.



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais

---

---

na intranet, três newsletters para funcionários, uma página web, um cartaz disposto nos murais internos e um display utilizado em um evento com toda a empresa.

### **Resultados parciais**

Como resultado da observação participante, um primeiro e principal dispositivo interacional que identificamos é o Programa Gestão de Clientes, objeto de estudo desse caso. O Programa surgiu da necessidade institucional, anunciada pela alta direção desde abril de 2017, de aumentar a satisfação das empresas associadas com os serviços prestados pela CCEE; e também de um anseio interno crescente em modernizar as práticas de gestão.

A partir desse movimento, o Programa se apresentou como um arranjo disposicional com características de **convocação**, a partir da urgência de mobilizar pessoas de diversas áreas para cooperar conjuntamente na implantação desse novo modelo. A tática observada foi a de construção de um discurso mandatório, engendrado pela alta direção, sucedida pela transferência de poderes para pessoas com cargos intermediários.

Esse movimento se concretiza quando o presidente da CCEE nomeia, em julho de 2018, o gerente executivo de Relacionamento com Clientes como líder do Programa na organização. Tal gerente, por sua vez, destacou outros funcionários para exercerem papéis específicos, instituindo um organograma. A criação do Programa e as nomeações foram oficializadas nos canais de comunicação da empresa, por meio de notícias na intranet e newsletter para funcionários ao longo do segundo semestre de 2018.

As pessoas envolvidas – já convocadas e com poderes definidos em uma lógica hierarquizada - iniciaram interações para realizar os trabalhos. Nesta etapa, os arranjos disposicionais observados apresentaram a dinâmica predominante de **negociação**, verificada por meio de disputas em torno de papéis e atribuições, em embates para



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais

---

---

definição dos discursos fundadores e justificadores do Programa, bem como outras tentativas para institucionalizar a iniciativa para toda a organização.

Nesses arranjos, as relações de poder assimétricas entre os participantes foram marcantes na lógica dos dispositivos interacionais, acionados nas reuniões do grupo de gestão e do Comitê da Mudança observadas. Percebemos nessas esferas movimentos de enfrentamentos e concessões que alteravam constantemente os discursos, até chegar um ponto em que as regras e as mensagens se tornaram mais estáveis por pactos ora firmados explicitamente, ora selados em interditos.

Com a estabilização discursiva, começaram a se articular arranjos disposicionais para irradiar as mensagens, a partir de uma tentativa de institucionalizar a iniciativa para toda a organização. Nessa fase, que é a atual do Programa, percebemos nas interações os elementos táticos de **prescrição e persuasão**: primeiro em dois eventos presenciais realizados com toda a empresa, ambos promovidos em novembro de 2018 (nos dias 8 e 28), e posteriormente pela profusão dos dispositivos mediatizados, acionados a partir de uma campanha de endomarketing, com 12 ações comunicacionais veiculadas em canais como intranet, mural e newsletter.

Destacamos, na lógica desses dispositivos, algumas linhas de força: o peso da palavra do presidente nos discursos para os funcionários ou para as empresas associadas, o uso extensivo dos canais oficiais de comunicação e a linguagem lúdica empregada na criação de uma personagem para simbolizar o Programa. Tais linhas são propulsoras da iniciativa, que começa a ganhar contornos institucionais, aumentando de importância.

O presidente mencionou o Programa em eventos com clientes externos, realizados em 26/09 e 25/10/2018. A partir daí, as ações de comunicação interna se intensificaram: se em agosto e setembro não foi publicada nenhuma notícia na intranet, em novembro e dezembro foram publicadas 6 matérias.



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Mídia e Processos Sociais

---

---

Na festa de fim de ano da CCEE, realizada em 19/12/2018, a área de comunicação lançou a Lis, desenhada por um dos funcionários da CCEE para representar o Programa. Para conhecê-la, as pessoas usavam leitores de QR Code nos seus celulares. Durante a festa, o presidente apresentou a Lis e também destacou o Programa. “Em 2019, faremos uma grande mudança, para melhor. Mas não dá para mudar fazendo as coisas do mesmo jeito, por isso o Gestão de Clientes. Vai ser nosso grande desafio no próximo ano e não vai ser fácil, mas tenho certeza que na festa do ano que vem estaremos comemorando”, discursou.

### **Considerações finais**

As observações participantes e a pesquisa documental sugerem, inicialmente, que os dispositivos interacionais analisados neste estudo de caso se articularam para dar força institucional à mudança no modelo de gestão da CCEE.

Nas interações presenciais, identificamos as disputas entre os participantes envolvidos para formação de discursos vigentes, a partir de dinâmicas interativas ritualizadas próprias do universo corporativo. As relações assimétricas de poder, advindas da estrutura hierarquizada, foram determinantes na consolidação das regras, enunciados e mensagens.

Também destacamos que os dispositivos de natureza presencial foram decisivos para convocar as pessoas chave na mudança do modelo de gestão. De acordo com Ciro Marcondes Filho (2011, p. 92), nenhum movimento social de relevância se organiza sem a comunicação direta, na qual os primeiros vínculos entre os indivíduos são tecidos em relações primárias, para que possam cooperar e compartilhar uma produção simbólica de sentido. Somente a partir daí ganharam força os dispositivos mediatizados, por meio dos quais os discursos pactuados começaram a ser propagados para toda a organização. A disseminação de mensagens e criação de um imaginário social são a



## III Seminário Internacional de Pesquisas em Mídia e Processos Sociais

---

---

função da comunicação irradiada, tentativa se encontra presente na campanha de endomarketing veiculada na CCEE no final de 2018.

Para aprofundar a compreensão desses dispositivos interacionais, vamos realizar, no primeiro semestre de 2019, entrevistas em profundidade com os participantes das interações, a fim de triangular essas constatações iniciais resultantes das observações em campo; e também para remontar uma arqueologia das urgências, motivações e movimentos progressos que culminaram na criação do Programa de Gestão de Clientes na CCEE.

### Referências bibliográficas

BRAGA, José Luiz. **Dispositivos interacionais**. Trabalho apresentado no 20º. Encontro da Compós. Porto Alegre, junho 2011.

\_\_\_\_\_. **Interagindo com Foucault: Os arranjos posicionais e a comunicação**. Trabalho apresentado no 27º. Encontro da Compós. Rio de Janeiro, junho 2018.

\_\_\_\_\_. **Nem rara, nem ausente - tentativa**. Trabalho apresentado no 19º. Encontro da Compós. Rio de Janeiro, junho 2010.

FERRARA, Lucrécia. **A comunicação que não vemos**. São Paulo: Paulus, 2018.

FRANÇA, V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Org.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O espelho e a máscara: o enigma da comunicação no caminho do meio**. São Paulo: Discurso Editorial, 2002.

SIGNATES, Luiz. **Da Exogenia aos dispositivos: roteiro para uma teorização autônoma da comunicação**. Trabalho apresentado no 21º. Encontro da Compós. Juiz de Fora, junho 2012.