

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO TRABALHO:
papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação.**

Porto Alegre, 21 de Janeiro de 2016.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO TRABALHO:
papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre, 21 de Janeiro de 2016.

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Cássia Aparecida Lopes da
Comunicação organizacional na gestão do trabalho:
papéis dos gestores de equipe e natureza da
comunicação. / Cássia Aparecida Lopes da Silva. --
2016.

168 f.

Orientador: Rudimar Baldissera.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e
Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. comunicação organizacional. 2. papéis dos
gestores. 3. natureza da comunicação. 4. empregado.
5. cultura organizacional. I. Baldissera, Rudimar,
orient. II. Título.

CÁSSIA APARECIDA LOPES DA SILVA

O gestor na comunicação entre organização e empregados.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS (Presidente/Orientador)

Profa. Dra. Margarete Panerai Araujo - Centro Universitário Unilasalle

Prof. Dra. Karla Maria Muller – UFRGS

Prof. Dra. Enoí Dagô Liedke – UFRGS

Prof. Dr. Valdir José Morigi – UFRGS (Suplente)

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Rudimar Baldissera, pela dedicação, pelo apoio, pelo prazer que transmite ao cumprir sua missão que é ser um mestre, um orientador para a vida. Obrigada por ter me ensinado, nesses dois anos, sobre a importância de *endurecerse* (ser exigente, fazer, refazer, reescrever, reescrever de novo, buscar incessantemente o melhor, a melhor frase, o termo perfeito, o verbo inquestionável, a inferência correta, a reflexão mais pertinente...) *sin perder la ternura jamás* (sem esquecer que estamos todos, neste mundo, para sermos felizes).

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que viabilizou essa pesquisa, me concedendo uma bolsa de estudo.

À prof. Karla Maria Muller, pelo incentivo e pelo carinho. Obrigada por acompanhar minha trajetória e acreditar em mim desde a minha graduação.

Às professoras Margarete Panerai Araújo, Enói Dagô Liedke, e também à Karla Maria Muller, por terem aceitado fazer parte da banca e dedicar seu tempo, especialmente num período de férias. Obrigada pelas contribuições no exame de qualificação e pelo incentivo.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder, GCCOP, pelo apoio, pelo incentivo, pelas discussões e pela parceria. Em especial, aos meus dedicados conselheiros e revisores Jean Rosato, Isaura Mourão e Mônica Oliveira, e à Marlene Branca Sólido pela acolhida na realização do campo em Caxias do Sul.

Aos gestores e gestoras que compartilharam comigo seu tempo, suas experiências e suas percepções. E aos colegas, ex-colegas, amigos e amigos de amigos, que possibilitaram meu acesso aos sujeitos entrevistados, de acordo com a metodologia proposta para a amostra.

Aos professores, funcionários e aos demais colegas do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação, PPGCOM, pelo aprendizado, pelo companheirismo e pelo carinho.

À Fabiane Sgorla, querida amiga, conselheira, parceira e uma das grandes incentivadoras, que me ajudaram a chegar até aqui, concluindo este curso de mestrado com tanta satisfação.

Ao Lu, meu amor, pela paciência, pelo companheirismo, pelo entusiasmo. Obrigada por me salvar das dificuldades que a vida apresenta e por acreditar em mim, mesmo quando eu não acreditei.

Aos meus pais, Seleste (*in memoriam*) e Carlos Alberto, porque todas as minhas conquistas eu devo ao amor e aos ensinamentos que vocês me deram.

À minha mana, Carla e meu (quase) irmão Zé Elias, por me encorajarem sempre. Aos dois e à Manu, afilhada amada, por serem meu porto seguro, e pela compreensão às minhas ausências.

Aos demais familiares e amigos, à família do Lu (é muita gente pra nominar!), pela torcida, pelas boas vibrações, pelo companheirismo.

A Deus.

Muito obrigada!

*Um das grandes descobertas que fiz, escrevendo esta
dissertação foi, em algum momento, ter tido a consciência
de que eu procurava por um gestor.
E procurava por ele entre os entrevistados que se
dispuseram a conversar comigo.
Pois havia um gestor que eu queria muito conhecer, e
entender,
mas que eu não sabia quem ele era.
Fiz duas, quatro, nove, doze entrevistas,
mas não o encontrei.
Custei a descobrir que já conhecia esse gestor:
ele era o encarregado do setor de manutenção
numa indústria da região metropolitana, nos anos 80,
e que, na minha infância, me levava pra “passear com ele
na firma”, quando ele precisava “dar uma espiada”,
durante um final de semana, se a “maromba”, o torno,
os fornos e os seus subordinados trabalhavam bem
no plantão da mecânica.
Esse gestor me ensinou desde cedo a olhar para o
“chão de fábrica” com fascinação
e a tentar entender as relações que perpassam esses
ambientes povoados por máquinas, processos, seres
humanos, poder e comunicação.*

Essa dissertação é pra ti, pai!

RESUMO

No atual contexto de transformações – resultantes e/ou fortemente impactadas pela potencialidade das tecnologias de comunicação e informação (TCIs) – o trabalho se caracteriza menos como matéria concreta e mais como conhecimento, exigindo que as organizações, para atingir seus objetivos, empreendam altos esforços a fim de manter os empregados integrados em fluxos de comunicação e informações. Dentre outras coisas, isso tem exigido importantes investimentos em práticas mais interativas de comunicação com empregados e no desenvolvimento dos gestores de equipes. Nessa direção, o principal objetivo deste estudo é compreender as práticas de comunicação entre organização e empregados intermediadas pelos gestores e suas relações com a cultura organizacional. Para isso, além dos fundamentos do Interacionismo Simbólico, em particular as noções de interação (MEAD, 2008; BLUMER, 1980) e representação de papéis (GOFFMAN, 1996), articulamos base teórica multidisciplinar que permite refletirmos sobre as transformações do trabalho como atividade produtiva (CORTELLA, 2010; SENNET, 2006; MAXIMIANO, 2000; DE MASI, 1999; CORSANI, 2003; HARDT e NEGRI, 2005), passando pela noção de cultura (GEERTZ, 1989) e pelas relações de poder inerentes às interações. Também nos dedicamos à compreensão sobre comunicação organizacional (BALDISSERA, 2004; 2014b) e cultura organizacional (SCHEIN, 2009; FLEURY, 2013; BALDISSERA, 2014a), bem como à noção de liderança (BERGAMINI, 2009; FREITAS, 2010; COSTA, 2014). A pesquisa empírica compreendeu doze entrevistas com gestores de equipes que atuam em organizações reconhecidas no Rio Grande do Sul e os relatos foram interpretados com o emprego dos procedimentos de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Evidenciamos que os gestores têm consciência de sua responsabilidade na comunicação entre organização e empregados, mas tendem a reduzi-la a processos de transmissão de informações em sentido descendente e, para isso, estão atentos às particularidades e subjetividades dos subordinados. Nesse sentido, desempenham os papéis de transmissores, persuasores, auscultadores, repressores, controladores e legitimadores, em processos comunicacionais que tendem a se caracterizar, fundamentalmente, como informativos, disciplinares e/ou opressivos.

Palavras-chave: comunicação organizacional, papéis dos gestores, natureza da comunicação, empregado, cultura organizacional.

ABSTRACT

In the current context of transformation - resulting and / or heavily impacted by the potential of information and communication technologies - the labor is characterized less as a practical matter and more like knowledge. This way of thinking about work suggests that organizations, to achieve their goals, undertake high efforts to keep employees in integrated communication and information flows. It has required major investments in more interactive communication practices with employees and development of management teams. In this direction, the main objective of the research is to understand the communication practices between organization and employees intermediated by managers and its relationship with organizational culture. Based in interdisciplinary theoretical framework, which considers the fundamentals of Symbolic Interaction, in particular the interaction notion (MEAD, 2008; BLUMER, 1980) and representative roles (GOFFMAN, 1996), we reflect on the change in work as productive activity (CORTELLA, 2010; SENNET, 2006; MAXIMIANO, 2000; DE MASI, 1999; CORSANI, 2003; HARDT and NEGRI, 2005), through the notion of culture (GEERTZ, 1989) and the power relations inherent in the interactions. We also based on the notion of organizational communication (BALDISSERA, 2004; 2014b), organizational culture (Schein,2009; Fleury, 2013; BALDISSERA, 2014th) and leadership (BERGAMINI, 2009; FREITAS, 2010; COSTA, 2014). The empirical research included twelve interviews with managers from recognized organizations in Rio Grande do Sul/Brazil and the reports are interpreted with the use of content analysis (BARDIN, 2011). As a result, we observed that managers are aware of their responsibility in the communication between the organization and employees, but tend to reduce it to downward information transmission processes. Therefore, the managers pay attention on the particularities and subjectivities from the subordinates. Managers play the roles of transmitters, persuaders, headphones, suppressing, controlling and legitimizing in communication processes that tend to be characterized primarily as informative, disciplinary and / or oppressive.

Palavras-chave: organizational communication, roles of managers, communication character, employed, organizational culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Amostra estratificada	80
Quadro 2 – Papel do gestor na comunicação entre organização e empregados	88
Quadro 3 – Natureza da comunicação entre organização e empregados	89
Quadro 4 – Natureza da comunicação em função dos papéis dos gestores na comunicação entre organização e empregados	143

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Estado da arte	162
Apêndice B – Roteiro de entrevista	166

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2. O TRABALHO NO CONTEXTO DAS INTERAÇÕES E DAS RELAÇÕES DE PODER	17
2.1 O TRABALHO EM DIFERENTES PERSPECTIVAS	17
2.1.1 Sobre a noção de trabalho	17
2.1.2 Sociedade industrial e organização do trabalho	19
2.1.3 Transformação da sociedade industrial em pós-industrial	23
2.1.4 O trabalho na sociedade pós-industrial	25
2.2 O INTERACIONISMO SIMBÓLICO E AS REPRESENTAÇÕES NO TRABALHO	27
2.2.1 A significação a partir das interações	28
2.2.2 A representação de papéis	32
2.3 O PODER NO CONTEXTO DO TRABALHO	35
2.3.1 Interações e relações de poder	36
2.3.2 O poder segundo a legitimidade	38
2.3.3 O poder na vida cotidiana: disciplina em prol do trabalho	40
3. CULTURA E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES	43
3.1 SOBRE A NOÇÃO DE CULTURA	43
3.2 ORGANIZAÇÃO: LUGAR DE TRABALHO, DE PRAZER E DE SOFRIMENTO	45
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	49
3.3.1 A cultura organizacional e os gestores	53
3.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	55
3.5 COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS	58
4. O GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES	64
4.1 GESTOR <i>VERSUS</i> LÍDER	65
4.2 VISÕES SOBRE LIDERANÇA	66
4.3 O GESTOR NA COMUNICAÇÃO DO TRABALHO PÓS-INDUSTRIAL	71
5. O GESTOR NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS	75
5.1 SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
5.1.1 A pesquisa qualitativa	75

5.1.2 A coleta de dados	76
5.1.3 Seleção dos entrevistados.....	78
5.1.4 Procedimento de análise.....	83
5.1.5 A construção das categorias de análise	86
5.2 PAPÉIS DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS	90
5.2.1 O gestor no papel de transmissor	90
5.2.2 O gestor no papel de repreensor.....	93
5.2.3 O gestor no papel de controlador	97
5.2.4 O gestor no papel de persuasor	99
5.2.5 O gestor no papel de legitimador	106
5.2.6 O gestor no papel de auscultador	110
5.2.7 Sobre os papéis dos gestores e os estilos de liderança	113
5.3 A NATUREZA DA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS	115
5.3.1 Comunicação informativa	116
5.3.2 Comunicação disciplinar	118
5.3.3 Comunicação opressiva.....	125
5.3.4 Comunicação participativa.....	135
5.4 NATUREZAS DA COMUNICAÇÃO E PAPÉIS DOS GESTORES: TRABALHO, RELAÇÕES DE PODER E CULTURA	137
6 CONSIDERAÇÕES	148
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICES.....	161

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade (a sociedade pós-industrial, conforme Corsani (2003), Sennet (2006), De Masi (1999), também modificaram as formas de relacionamento entre as organizações e as pessoas e/ou públicos, em virtude de acontecimentos, descritos por De Masi (1999), como a disseminação do consumo, o desenvolvimento da classe média, o aumento do número de trabalhadores no setor de serviços, os novos ajustes organizacionais que redimensionam e/ou ressignificam as fronteiras geográficas, comerciais e identitárias, a ruptura da polaridade entre empregador e operários, e a flexibilização das relações de trabalho.

No contexto dessas mudanças – resultantes e/ou fortemente impactadas pela potencialidade das tecnologias de informação e comunicação (TICs) – a atividade e o resultado do trabalho pós-industrial, segundo Lazzarato e Negri (2005), caracterizam-se cada vez menos como matéria concreta e cada vez mais como conhecimento. Dessa forma, pela perspectiva das intenções da gestão, é evidente a alta demanda de esforços das organizações a fim de manter os empregados integrados em fluxos de informações, objetivando qualificar os diferentes processos para atingir seus objetivos (como o lucro, por exemplo), numa realidade que se caracteriza pela instabilidade, instantaneidade, e que exige constante inovação. Por sua vez, nesse contexto, também o perfil do trabalhador parece ter se modificado, posto que, com mais possibilidade de acesso a informações, potencialmente, também tende a ampliar seu senso crítico em relação ao que a organização comunica.

Nessa conformação, que evidencia a importância da integração entre organização e empregados, a denominada “comunicação interna” tem recebido destaque no planejamento realizado pelos profissionais de comunicação corporativa, como levanta a pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)¹. E, mais, quer parecer que, atualmente, os esforços de comunicação entre organização e empregados não se reduzem aos tradicionais formatos e veículos impressos, pois que as mudanças ocorridas sinalizam práticas mais interativas, como revelou o estudo Mapa da Comunicação Brasileira 2011² ao indicar que,

¹ Estudo Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015, publicado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Disponível em: http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf. Acesso em: 14 dez. 2015.

² Estudo realizado pelo Instituto FSB (instituto de pesquisa que integra a agência FSB Comunicações, cuja sigla “FSB” reproduz as letras iniciais do nome de seu fundador). Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>, Acesso em: 09 jul.. 2015.

para as empresas pesquisadas, a comunicação face a face é a segunda forma mais usada para a comunicação com os empregados.

Nessa direção, importa destacar, de acordo com Baldissera (2008b, p. 169), que a comunicação organizacional não se resume às ações planejadas e controladas pelas organizações, além disso, ela se configura como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. O autor (BALDISSERA, 2009; 2010; 2014a) destaca três distintas dimensões da comunicação organizacional: a) a “organização comunicada” que consiste na fala autorizada da organização; b) a “organização comunicante”, que contém a organização comunicada e a ultrapassa, pois considera todos os processos comunicacionais atualizados a partir de quaisquer relações diretas (formais ou não) que os sujeitos estabelecem com a organização; e c) a “organização falada”, que abrange os processos de comunicação em que a organização é referida pelos sujeitos/públicos sem que haja relação direta entre eles e ela (essa compreensão de comunicação será aprofundada no capítulo três).

Portanto, como mediadores das relações que se dão entre organização e empregados, os gestores tendem a atuar na perspectiva da organização comunicante, posto que mesmo os esforços de comunicação planejados pelo gestor e/ou pela organização (a organização comunicada) tendem a ser interpretados pelos interlocutores (os empregados) a partir de suas próprias redes de significação (sua cultura, conforme Geertz, 1989), das concepções de mundo que portam a partir de seus grupos socioculturais e de suas experiências passadas e presentes, bem como dos seus objetivos particulares.

Assim, o tensionamento entre a organização, que diz, e os sujeitos/empregados, que interpretam a partir de seus lugares (culturais, políticos, sociais, econômicos, psíquicos, bem como seus repertórios, competências e desejos) pressupõe uma arena de disputas de significação. Nessa arena, é provável que os gestores de nível hierárquico médio (por sua condição na estrutura organizacional), quando das interações comunicacionais, de acordo com os princípios e as intenções organizacionais, as relações de poder que se materializam, e os contextos, tendam a desempenhar diferentes papéis. E essa atuação dos gestores, ao mesmo tempo, atualiza e é conformada por naturezas específicas de comunicação (por exemplo, a natureza informativa).

Diante disso, como delimitação temática desta pesquisa, temos a comunicação entre organização e empregados mediada por gestores de equipes. Nossa análise parte da perspectiva dos gestores sobre esses processos, isto é, da comunicação que eles dizem realizar, de como se percebem nesses processos e como avaliam tal comunicação.

Este estudo encontra justificção nos fortes indícios de que as organizações estão tomando consciência³ da influência dos gestores (particularmente pela comunicação) nas relações com os subordinados e, portanto, são fundamentais para a qualificação dos ambientes organizacionais. A fertilidade desta investigação também está na possibilidade de realizarmos inferências sobre como esses processos de comunicação se atualizam e interferem (e, mesmo, conformam) nas relações de trabalho, permitindo reflexões sobre os níveis de realização dos empregados nas organizações, num contexto em que a sociedade exige mais responsabilidade das organizações, transparência e respeito à diversidade e às identidades.

Cabe atentarmos que esse tema tem sido abordado por alguns autores na área da comunicação (como detalharemos no capítulo quatro), porém percebemos uma tendência à abordagem dos processos comunicacionais materializados por gestores da alta administração das organizações, em detrimento da reflexão sobre a comunicação realizada pelos gestores que atuam diariamente com os empregados da base da escala hierárquica. Nossa revisão sobre o estado da arte (Apêndice A) também revelou a necessidade de mais estudos, pois o tema, apesar de importante (as pesquisas afirmam que os gestores influenciam os processos comunicacionais nas organizações), tende a apenas ser abordado de modo periférico por investigações sobre liderança, engajamento, liderança e clima organizacional, alinhamento estratégico, diálogo, interações face a face, entre outros.

Dessa forma, temos como problema de pesquisa, as seguintes questões: Como se caracteriza a comunicação (sua natureza) que é realizada entre organizações e empregados por meio dos gestores? Que papéis os gestores das organizações desempenham nos processos de interações comunicacionais com empregados?

A partir dessas questões, o estudo tem como objetivo geral compreender as práticas de comunicação entre organizações e empregados intermediadas pelos gestores e suas relações com a cultura organizacional. Como objetivos específicos, buscamos: a) verificar se os gestores se reconhecem no processo de comunicação entre organização e empregados e o que entendem por essa comunicação; b) analisar os papéis desempenhados pelos gestores nos processos de comunicação entre organização e empregados; e c) refletir sobre as implicações entre processos

³A Pesquisa Comunicação Interna 2012 divulgada pela Aberje aponta o crescimento do número de organizações que instituem canais de comunicação exclusivos para seus gestores. <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015. Além disso, no item 5.1.4.1 (Unidade de contexto) também destacamos a ampla oferta de capacitações focadas em formar e/ou preparar as lideranças das organizações, as quais inserem em suas súmulas o papel do líder na comunicação.

de gestão, comunicação e cultura organizacional a partir da comunicação realizada por meio dos gestores.

A fim de alcançarmos os objetivos desta pesquisa, elegemos como objeto empírico os relatos de 12 gestores de equipes que atuam em organizações situadas no Rio Grande do Sul e destacadas em *rankings* nacionais nas áreas de comunicação e gestão. Os procedimentos metodológicos (que detalhamos no capítulo cinco) para a coleta dos dados empíricos consistiram na realização de entrevistas semiestruturadas com esses gestores, sendo que as entrevistas versaram, fundamentalmente, sobre suas percepções sobre o que seja comunicação e sobre os processos comunicacionais que eles realizam com os subordinados. Os relatos são analisados por processos interpretativos, empregando a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Ressaltamos que, apesar de acionarmos o Interacionismo Simbólico como fundamento teórico para melhor compreendermos as interações comunicacionais entre gestores e seus subordinados, nosso percurso metodológico não inclui a observação direta das interações entre eles. Nossa análise recai sobre os relatos que os gestores fazem sobre tais interações. Então, os fundamentos do Interacionismo Simbólico servem como pressupostos teóricos deste estudo, especialmente no que tange aos conceitos de interação e significação.

Em relação à estrutura, esta dissertação está organizada em seis capítulos. Após este capítulo introdutório, no capítulo dois abordamos as principais noções sobre trabalho como atividade produtiva, com base em Cortella (2010), e as principais modificações em torno da organização do trabalho, desde a revolução industrial (MAXIMIANO, 2000; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SENNET, 2006), passando pelas transformações que evidenciam o fim da era industrial (DE MASI, 1999; CORSANI, 2003) e, fundamentados em Hardt e Negri (2005) e Antunes (2009), destacamos aspectos relevantes sobre o contexto do trabalho pós-industrial. Nesse mesmo capítulo, também destacamos alguns dos pressupostos teóricos do Interacionismo Simbólico, fundamentais para esta pesquisa, tais como as noções de interação e os processos de significação a partir de Mead (2008) e Blumer (1980), e os estudos de Goffman (1996; 2010) sobre representação de papéis. Para compreendermos as relações de força que permeiam as interações no âmbito das organizações, acionamos autores como Bourdieu (1989; 1997), Weber (1982) e Foucault (1979; 2006), pois que suas teorizações permitem atentar para diferentes materializações do poder nas organizações.

No terceiro capítulo, dissertamos sobre as noções de cultura segundo Thompson (1995) e Geertz (1989) e de organizações conforme Uribe (2009) e Schvarstein (2002) como bases para abordarmos as ideias de Schein (2009), Fleury (2013) e Baldissera (2014a) a respeito

de cultura organizacional. Tratamos também de aspectos como sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1996) e comportamento organizacional (CHIAVENATTO, 2010; ROBBINS, 2009). Na última seção do capítulo, discorremos sobre comunicação organizacional com foco em comunicação entre organização e empregados, fundamentados em Kunsch (2003), Curvello (2002; 2010) e Baldissera (2009; 2010a; 2014b).

O quarto capítulo aborda a questão do gestor nas organizações, iniciando pela discussão sobre gestão versus liderança, promovida por autores como Robbins e Decenzo (2004), Kotter (2000) e Costa (2014). Na sequência, discorremos sobre as principais teorias acerca da liderança, acionando Bergamini (2009), Freitas (2010) e Costa (2014) e sobre a atuação do gestor na comunicação do trabalho pós-industrial, fundamentados por Costa (2014), Corsani (2003), Marchiori (2014), Baldissera (2014a), Child e Rodrigues (2014) e Vizeu (2014).

No quinto capítulo, descrevemos os procedimentos metodológicos que utilizamos no estudo, tais como os critérios para seleção dos entrevistados, a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta, a realização da pesquisa de campo e as etapas de análise dos relatos. Além disso, também apresentamos a análise dos dados coletados que realizamos aplicando a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), envolvendo a descrição e interpretação de categorias e subcategorias, a partir de um processo de sistematização progressiva sobre os relatos coletados fundamentada no referencial teórico acionado.

No sexto e último capítulo, apresentamos nossas considerações recuperando os objetivos propostos para este estudo e articulando-os com os resultados da análise. E, a partir da pesquisa desenvolvida e dos fundamentos teóricos acionados também realizamos algumas reflexões sobre o tema.

2. O TRABALHO NO CONTEXTO DAS INTERAÇÕES E DAS RELAÇÕES DE PODER

Antes de entrarmos nas questões que envolvem a intermediação dos gestores na comunicação entre organização e empregados, julgamos necessário refletirmos sobre o trabalho, entendendo-o como fenômeno possível em virtude das interações nas quais emergem relações de força. Para isso, buscamos conceitos e implicações a sobre Interacionismo Simbólico e sobre relações de poder, mas antes, apresentamos considerações sobre o trabalho humano.

2.1 O TRABALHO EM DIFERENTES PERSPECTIVAS

Iniciamos discorrendo sobre o termo trabalho por acreditarmos que as organizações, os empregados, as relações que se dão entre eles, e a própria função de gestor, existem em função do trabalho. Dessa forma, uma vez que as organizações são “importantes lugares de materialização do trabalho” (BALDISSERA, 2010, p. 65), entendemos que a atividade produtiva do homem promove a ligação entre os atores sociais que nos propomos a analisar: as organizações e os empregados.

2.1.1 Sobre a noção de trabalho

A noção de trabalho, em contextos históricos específicos e sob orientações diversas, recebeu diferente significação. Destacamos aqui alguns desses significados como forma de evidenciar o fato de que a significação acionada pelo termo ‘trabalho’ é uma construção social e atende a determinadas concepções (econômicas, filosóficas, políticas, dentre outras).

Nessa direção, conforme Cortella (2010), a afirmação aristotélica de que o “homem é um animal racional”, definiu o pensamento (a racionalidade) como sendo condicionante da humanidade, em detrimento das obras manuais, e influenciando aquela sociedade a considerar o trabalho como impróprio aos homens de bem. Parece residir aí uma face da dimensão simbólica negativa do trabalho, indicando que, naquela época, não se via importância nem dignidade em torno da atividade laboral. Outra face dessa concepção negativa pode ser

percebida a partir da associação do trabalho à escravidão, fato que ocorre em virtude da origem da palavra trabalho residir no vocábulo *tripalium*, que é a denominação de um instrumento usado para a tortura de escravos. Essa associação, segundo Cortella (2010, p. 17), remete ao trabalho a ideia de “coisa menor, indecente, imoral ou de gente que está sendo punida”. Então, se nas sociedades escravocratas o trabalho era visto de maneira negativa, entendemos que naqueles contextos, dignos, importantes, bem vistos, eram os cidadãos que não precisavam trabalhar e podiam contar com os escravos para realizar as atividades rotineiras, mecânicas, aquelas sem necessidade de saber intelectual.

Ainda sob a perspectiva de o trabalho ter significação negativa, destacamos o fato de que durante o feudalismo, época em que os homens comuns (servos) eram condicionados à submissão ao senhor feudal, os servos dependiam do trabalho não apenas para sua subsistência, mas também para enriquecer o senhor feudal. Essa relação revela a ideia de que “bom é ser o senhor” (CORTELLA, 2010, p. 19), em contraponto à qual, concluímos, ser servo, ter de trabalhar, é ruim. Ainda segundo o mesmo autor, também a herança deixada pelo judaísmo, devido ao trabalho ter sido o castigo de Deus a Adão pela sua desobediência, associa significação negativa à noção de trabalho; uma outra face da dimensão simbólica negativa do trabalho.

Por sua vez, os movimentos de reforma da Igreja que ecoaram no século XVI (o protestantismo, o luteranismo e o calvinismo), identificados com as mudanças em andamento pelo início do capitalismo, de acordo com Cortella (2010), reconheceram o trabalho (e a acumulação) como uma possibilidade de purificação, como continuação da obra divina. Em contraponto à ética católica que pregava a pobreza como o caminho para a salvação dos homens, esses movimentos, conforme Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 38, grifos dos autores), disseminavam a ética do trabalho, que consistia na “crença de que *Deus ajuda a quem se ajuda*”, portanto, consideramos que promoveram associação simbólica positiva à ideia de trabalho.

O advento da Revolução Industrial e o desenvolvimento das sociedades capitalistas reforçaram tanto a dimensão material quanto a simbólica do trabalho. A dimensão material concebe o trabalho como fonte para o sustento e sobrevivência dos indivíduos, e ganha eco como importante engrenagem necessária à manutenção daquele sistema econômico: os consumidores. Por sua vez, a dimensão simbólica confere ao trabalho uma condição constituinte do homem como sujeito, capaz de definir o homem a partir de uma identidade pessoal que é reflexo da identidade profissional (SÓLIO, 2010). Essa ideia parece ir ao encontro do conceito mítico do trabalho, segundo Baldissera (2000), como símbolo (entre outros aspectos) de honra

e dignidade. Ambas as ideias (conceito mítico do trabalho e trabalho como constituinte do homem) sugerem coerência com a valorização do progresso na sociedade moderna, época que, de acordo com Bauman (2001), elevou o trabalho como valor principal para a promoção do desenvolvimento.

Essas percepções a respeito do significado do trabalho parecem fortemente influenciadas pelas transformações ocorridas nos processos produtivos ao longo do tempo. Nessa perspectiva, destacamos, a seguir, algumas das principais características dessas transformações.

2.1.2 Sociedade industrial e organização do trabalho

Neste subitem, destacamos modelos de processo produtivo da sociedade industrial, sem, com isso, objetivarmos apresentar todos os modelos ou sermos exaustivos na descrição de suas particularidades. O intuito é o evidenciar alguns dos fundamentos mais importantes desses modelos para que possamos recuperá-los nos desdobramentos da análise acerca do objeto que nos propomos estudar.

Feita a ressalva, iniciamos o percurso discorrendo sobre as mudanças oriundas do surgimento das primeiras fábricas. A descrição de Diderot sobre uma fábrica de papel nos arredores de Paris⁴, na segunda metade do século XVIII, conforme Sennett (2006), delinea o prenúncio das mudanças que a Revolução Industrial traria para a organização⁵ do trabalho: o deslizamento de um processo produtivo mais artesanal, realizado dentro das casas de moradia, para lugares físicos destinados exclusivamente à produção: as fábricas. A separação entre casa e trabalho veio acompanhada da racionalização do espaço físico, das tarefas e das funções, e da separação entre o tipo de trabalho que exige atividade intelectual do trabalhador e aquele exclusivamente mecânico. Além disso, a então nova organização do trabalho passou a contemplar também a especialização das tarefas, separando os operários por distintas atividades mecânicas. Já nessa época, conforme podemos depreender do afirmado por Sennett (2006), a ideia de divisão do trabalho foi polarizada em duas posturas teóricas antagônicas⁶: a dos

⁴ Descrição publicada na grande Enciclopédia, editada entre 1751 e 1772 (Sennett, 2006).

⁵ No capítulo três aprofundaremos a noção de organização. Por hora, assumimos a perspectiva de Kunsch (2003), que propõe dois principais usos para o termo: ação de organizar ou um grupo de pessoas que desempenha tarefas em prol de um objetivo comum. Este segundo significado usamos como sinônimo de empresa, fábrica, indústria ou ainda um grupo de instituições que inclui uma ou mais destas categorias.

⁶ Diderot comparava o que chamou de “unidade mental e manual do trabalho” ao empenho de um artista na execução de uma peça musical (APPLEBAUM, *apud* SENNET, 2006, p. 36). Em situação análoga, Adam Smith

pensadores que viam o trabalho mecânico como forma de controle social e adestramento do homem, e a visão dos críticos que o percebiam como atividade degradante do homem. No entanto, as críticas não impediram que a prática fosse disseminada.

A finalidade preponderante da divisão do trabalho, segundo Maximiano (2000), foi o aumento da eficiência capaz de obter maior produtividade dos empregados, em coerência com o momento da Revolução Industrial, em que se dava a expansão dos mercados. Um dos principais estudiosos e pesquisadores que promoveram a implantação da divisão do trabalho foi Frederick Taylor. No início do século XIX, de acordo com Maximiano (2000), ele foi responsável pela definição dos princípios da administração científica do trabalho, os quais poderiam ser atingidos por meio de técnicas como o estudo dos tempos e dos movimentos físicos dos trabalhadores, a padronização de ferramentas e dos movimentos físicos ideais para cada tarefa, e o pagamento vinculado ao desempenho do empregado. Em síntese, as técnicas propostas pelos estudiosos do chamado taylorismo consistiam em racionalizar a atividade humana no trabalho, de modo que a produção fosse realizada num tempo menor.

Outra perspectiva, atribuída à Escola Clássica da Administração, desenvolvida por Henri Ford, foi a noção de fabricação de peças padronizadas e intercambiáveis, que modificou a produção de automóveis (até então bastante artesanal), desenvolvendo a linha de montagem. Basicamente, o processo de linha de montagem fordista propôs o produto em fabricação sendo movimentado – pelo próprio trabalhador ou através de esteiras mecânicas – ao longo de fileiras de operários, os quais, atuando em posições fixas, realizavam cada um uma tarefa especializada. Esse modelo de produção, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 33) generalizou a linha de montagem como “sistema econômico fundamental para a consolidação da sociedade industrial”, viabilizando a produção em massa e queda nos custos de produção. Por sua vez, Fayol, no final do século XIX, conforme os mesmos autores (2006), desenvolveu o conceito de administração da força de trabalho ressaltando a importância de uma gestão mais distanciada do processo produtivo. Além de desvincular os gestores de mais alta hierarquia de funções técnicas, esse modelo também difundiu, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006), a especialização das funções (em resumo, funções que exigem atividade intelectual em contraposição a funções mecânicas e rotineiras), a restrição de unidade de comando, fazendo com que cada trabalhador respondesse a apenas um superior, e a hierarquização do trabalho em uma cadeia de comando vertical de direção descendente.

(em *A riqueza das nações*, de 1776), descreve o trabalhador manual que desempenha tarefas simples e repetitivas como estúpido e ignorante (SMITH, *apud* SENNETT, 2006).

Ainda no século XIX, o cientista social e jurista alemão, Max Weber, propõe a noção de organização do trabalho a partir da burocracia. Maximiano (2000) destaca que as organizações burocráticas propostas por Weber são como máquinas racionais que funcionam a partir da lógica e não dos interesses pessoais, portanto, a organização burocrática do trabalho seria mais eficiente por ter como base uma legitimidade mais racional, possibilitando a obtenção da obediência de maneira contínua, com disciplina e confiança. Por sua vez, Araujo e Taegtow (2008) afirmam que nas organizações burocráticas os sujeitos são reduzidos a uma unidade no contexto de suas estruturas.

Uma preocupação que surgiu com a expansão da indústria, no início do século XX, e que permaneceu inerente ao processo produtivo ao longo das diversas transformações nos sistemas de produção, foi o controle da qualidade. Esse princípio evoluiu, de acordo com Montana e Charnov (1999), para a noção de qualidade total, que, em resumo, considera a qualidade do produto como secundária, posto que a certeza de qualidade de todo o sistema produtivo é que passa a ser a garantia de qualidade dos produtos e serviços. Assim, a qualidade deixa de ser assunto dos gestores (e dos inspetores de qualidade) e passa a ser assunto de todos os funcionários. Maximiano (2000, p. 79) destaca o pensamento de Feigenbaum sobre a noção de controle de qualidade total, como algo que não parte mais de padrões internos definidos pelas áreas de engenharia das indústrias, mas da avaliação do cliente, tornando o papel do homem primordial no processo produtivo: “no final das contas, todo produto ou serviço era realizado por um par de mãos humanas, e que, portanto, a obtenção da qualidade dependia da participação e do apoio das pessoas”.

Por sua vez, a chamada filosofia das relações humanas, ou abordagem comportamental, buscou o aumento da produtividade a partir de estudos sobre o comportamento dos empregados. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), foi desenvolvida entre as décadas de 1920 e 1950 por pioneiros como: George Elton Mayo, pesquisador da relação entre a elevação da moral dos empregados (que se sentiam valorizados pelo fato de participarem de pesquisas) e o aumento da produção; Mary Follet, defensora da resolução de conflitos por meio de processos de integração, em que ambas as partes envolvidas (empregados e líderes) supostamente sairiam ganhando; e Chester Barnard, que desenvolveu a teoria da aceitação da autoridade, destacando a importância da comunicação para que os empregados compreendessem e aceitassem as ordens de seus superiores.

Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) afirmam que a partir da segunda guerra mundial surgiram diversas abordagens aliando as principais características da administração científica as do modelo comportamental. Uma das abordagens é a dos métodos quantitativos

que, de acordo com os autores, foi desenvolvida pelas forças aliadas que reuniam matemáticos, físicos e estatísticos para embasar suas decisões militares, e, após o conflito mundial, adaptada em organizações norteamericanas. Sob esse modelo, as variáveis envolvidas em possibilidades de mudança na organização são projetadas em modelos matemáticos, a fim de que os administradores possam escolher a melhor decisão, de acordo com seus objetivos.

Outra dessas abordagens é o modelo japonês, posteriormente implantado também por organizações ocidentais, desenvolvido num contexto de recessão. Conhecido como *toyotismo*⁷, esse modelo, conforme Montana e Charnov (1999), propõe que se produza somente o necessário, com o mínimo de recursos e sem desperdício, exigindo assim, ampla flexibilização no processo produtivo, que passa por aspectos como: a constituição do trabalhador polivalente⁸; os círculos de controle de qualidade, nos quais empregados de diversos setores da organização discutem sobre as possibilidades de aumento da qualidade dos produtos; a produção organizada por meio de células interdependentes e integradas em que as equipes têm relativa autonomia para analisar problemas de produção e propor melhorias; a adaptação de empresas fornecedoras aos processos das empresas compradoras; a terceirização; e a flexibilização de contratos de trabalho.

A perspectiva sistêmica, conforme Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), concebe a organização como um sistema aberto que sofre influências do macroambiente (subsistemas externos à organização, como o político, o legal, o econômico, entre outros), do ambiente de tarefas (compostos por fatores externos que interagem diretamente com a organização, como os clientes, os fornecedores e os concorrentes) e o ambiente interno (como os empregados, a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada). Maximiano (2000) aponta que o trabalho, na visão sistêmica, é resultado da interação de dois sistemas interdependentes, o técnico (que inclui os recursos físicos, as condições materiais para produção) e o social, do qual fazem parte as manifestações do comportamento e os sentimentos das pessoas (os trabalhadores). Outra abordagem, a contingencial, é considerada por Montana e Charnov (1999) como eclética, posto que pode usar concomitantemente a análise situacional interna e externa da organização, técnicas de abordagens da administração clássica do trabalho ou de perspectivas como a das relações humanas ou a dos métodos quantitativos. Conforme os autores, essa abordagem configura a noção de “não há nenhum caminho universalmente aplicável para um problema em

⁷ Originado no sistema produção da indústria automobilística Toyota.

⁸ Trabalhador polivalente é aquele capaz de atuar em diferentes tarefas (operando diferentes máquinas e em distintas funções). Conforme Deluiz (2004, p. 74), esse tipo de atividade substitui o trabalho repetitivo, e exige que o trabalhador saiba “diagnosticar, prevenir, antecipar, decidir e interferir em relação a uma dada situação concreta de trabalho.”

administração, mas que as necessidades da situação em particular determinam a melhor abordagem do problema organizacional” (2000, p. 24).

Os aspectos que destacamos sobre os modelos de produção demonstram novas práticas nas organizações, como a passagem do processo rígido das linhas de montagem para as células de produção interdependentes, a adoção de uma administração mais híbrida (reunindo tanto técnicas clássicas como teorias mais atuais), bem como a exigência de novas competências dos empregados, antes executores de atividades meramente mecânicas e agora demandados também em sua capacidade de análise e de intervenção sobre o processo produtivo (a fim de propor melhorias). São aspectos, como poderemos ver a seguir, que influenciam e ao mesmo tempo sofrem influência de mudanças macroestruturais da sociedade, contextualizadas com o surgimento da fase pós-industrial. A seguir, dissertamos sobre algumas das importantes questões implicadas na transição da fase industrial para a pós-industrial.

2.1.3 Transformação da sociedade industrial em pós-industrial

Os diversos modelos que conformam os processos de trabalho desenvolvidos no sistema fabril, segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), conduziram a um novo tipo de produção em grandes quantidades (a produção em massa). E essa é uma das características da sociedade industrial, fase que, segundo De Masi (1999), se dá entre os séculos XVIII e XX e é influenciada principalmente pela revolução francesa e a expansão manufatureira. O autor também afirma que na sociedade industrial ocorreu o deslocamento de grande parte da população e dos modos de produção do meio rural para as cidades e suas indústrias, além de outros fatos como: concentração de trabalhadores nas fábricas organizadas pelos capitalistas; maior quantidade de trabalhadores no setor secundário (indústrias) do que nos setores primário (agricultura) e terciário (serviços); racionalização e divisão social do trabalho; urbanização e escolarização das massas; crescimento do consumismo; hierarquização entre os países a partir do Produto Interno Bruto; concretização do conflito de classes nas fábricas (empregados *versus* patrões); e, uma nova sincronia do ritmo humano, que deixa de ser coerente com a natureza e passa a ser pautado pelas máquinas.

A macroestrutura de configuração da sociedade industrial tem sua dimensão maximizada a partir de três importantes fenômenos, conforme afirma De Masi (1999): 1) tendência de similaridade nos processos de trabalho de países industriais, tanto os de sistema capitalista quanto os socialistas; 2) o desenvolvimento da classe média tanto na sociedade

quanto nas indústrias (caracterizada, nas fábricas, por uma tecnoestrutura que inviabiliza a oposição ‘capitalista *versus* operários’); e 3) a disseminação do consumo e da sociedade de massa, que tornaram o homem mais propenso à solidariedade coletiva e à igualdade, e, ao mesmo tempo, mais livre da autoridade e da escassez para realizar suas “capacidades cognitivas, estéticas e morais” (DE MASI, 1999, p. 21). Esses fenômenos, continua De Masi (1999), sinalizam uma fase de transição da sociedade industrial para a pós-industrial que ganhou força a partir da segunda guerra mundial. Outros traços dessa transição, de acordo com o autor, foram o progressivo desaparecimento dos modelos de vida associados à grande indústria, o crescimento dos valores e culturas centrados no lazer, a redução da luta de classes (que é substituída por uma pluralidade de conflitos coerentes com o aparecimento de novos sujeitos sociais) e a predominância da produção de ideias (em detrimento da produção de produtos materiais) no setor econômico. Esses traços, em especial a valorização da produção de ideias, conformam o contexto da denominada sociedade do conhecimento (CORSANI, 2003), influenciada pelas novas possibilidades de comunicação, de compartilhamento de informações, de produção de bens e prestação de serviços proporcionadas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Segundo Corsani (2003), a sociedade do conhecimento (ou época do capitalismo cognitivo) é caracterizada por uma nova concepção de mercadoria, em que o valor do produto em si (físico) se desloca para a informação, para o conhecimento. A autora descreve assim uma nova lógica na geração de riqueza, na qual a mais valia (ou seja, a diferença entre o que é pago ao empregado pelo seu trabalho e o valor de venda da mercadoria) deixa de ser a condição necessária para o lucro, pois se atribui valor de troca ao conhecimento inserido no produto (tais como a pesquisa, as tecnologias de produção e as informações conceituais simbólicas da marca e da empresa que produz a mercadoria).

Entendemos que a perspectiva da sociedade do conhecimento é significativa de importantes transformações também no mundo do trabalho, posto que, em primeiro lugar, a valorização do conhecimento como mercadoria (CORSANI, 2003) e o aumento do percentual de trabalhadores em ocupações de serviços (DE MASI, 1999), indicam uma tendência à substituição das linhas de montagem fabris por escritórios. Em segundo lugar “a queda de algumas fronteiras, acelerada, por exemplo, pelo crescimento de *joint-ventures*, alianças empresariais, organizações virtuais e estruturas em rede” (WEBER; POLO; SANTOS, 2008, p. 234) e a modificação da polaridade ‘capitalista *versus* operários’ – conforme De Masi (1999) – tendem a configurar uma nova realidade em que o dono da empresa pode ser um investidor geograficamente distante, que não acompanha o dia-a-dia do trabalho, e os representantes desse

investidor (como o diretor ou o gerente administrativo), que não detêm todo poder decisório sobre a organização, passam a ocupar o lugar percebido pelos empregados como sendo o do patrão. Esse mesmo aspecto implica em novos arranjos nas ocupações e nas relações no mundo do trabalho – já que, de acordo com Weber, Polo e Santos (2008), as fronteiras definidoras de funções e hierarquias também se rompem. Assim, parece evidente que não apenas a estrutura formal dos grupos organizacionais se adapta, mas também internamente as organizações se reajustam, exigindo mais flexibilidade nas funções desempenhadas, nas relações entre empregados e nas relações entre organizações e empregados. Em terceiro lugar, se no mercado dessa nova sociedade a informação vale mais do que a matéria física, entendemos que o processo produtivo nas organizações também deve se alterar, valorizando novas ocupações e capacidades dos empregados. À essa luz, a seguir abordaremos algumas das transformações no trabalho da sociedade pós-industrial.

2.1.4 O trabalho na sociedade pós-industrial

Na perspectiva da sociedade do conhecimento, de acordo com Hardt e Negri (2005), a inteligência do trabalhador (em diferentes níveis) passa a ser mais valorizada do que sua força física. Eis o que fundamenta a definição dos autores (2005) para trabalho imaterial⁹, que consiste na capacidade criativa do indivíduo responsável por transformar o conhecimento em valor.

Destacamos que a expressão trabalho imaterial não se refere somente ao resultado do trabalho (que não é mais um bem físico), mas também alude às ferramentas de trabalho que passam a ser imateriais, na medida em que os novos insumos tendem a ser originados na subjetividade do trabalhador. Fundamentamos nosso entendimento a partir de Corsani (2003), para quem o processo produtivo, agora, se dá nas externalidades, utilizando os conhecimentos da ordem do cotidiano do trabalhador, no tempo e no espaço em que ele consome e produz novos conhecimentos. Sua afirmação parece ir ao encontro das teorizações de Hardt e Negri (2005), quando destacam que, nessa lógica, o valor está na criatividade, e não mais dentro das empresas, pois o sujeito produz a partir de sua subjetividade, em qualquer tempo e lugar de

⁹ Em alguns momentos, autores como Lazzarato e Negri (2003) e Corsani (2003) entre outros, também se referem, como sinônimo, a trabalho criativo, ressaltando a relação do conceito de trabalho imaterial com o conhecimento, a criatividade e a subjetividade humanas.

vida, uma vez que “uma ideia ou uma imagem vem a nós não somente no escritório, mas também no chuveiro ou num sonho” (HARDT; NEGRI 2005, p.154).

Essa subjetividade do trabalhador, que consideramos ser o que Corsani (2003) define como especificidade do sujeito trabalhador, é obtida, de acordo com a autora, a partir da dissociação entre o hardware e o software, que pauta a atividade criativa desse sujeito pelos diferentes usos da máquina, e em função do deslizamento de um tipo de trabalho que supõe a mudança de uma capacidade homogênea e abstrata para uma nova capacidade, heterogênea e subjetiva, articuladora de conhecimentos abstratos aos tácitos e recontextualizadora de saberes. Na lógica dessas transformações fundadas no conhecimento e na subjetividade do trabalhador “não é mais possível associar a imaterialidade dos conhecimentos com a materialidade da mercadoria.” (CORSANI, 2003, p. 26).

O conceito que abordamos pode ser mais visível em alguns setores ou profissões nitidamente criativas, no entanto, tende a permear distintas atividades produtivas da sociedade pós-industrial. Fundamentamos essa afirmação em Antunes (2009) que, ao discorrer sobre a atividade laboral em fábricas *toyotistas*, afirma que esse tipo de trabalho se configura por meio de uma subjetividade ativa do empregado no processo de criação de valor. Para o autor, o trabalhador converte-se “em ‘sujeito ativo’ da coordenação de diferentes funções da produção, em vez de ser simplesmente comandado”, de modo que “a subjetividade operária deve transcender a esfera da *execução*, para, além de produzir, pensar também diuturnamente naquilo que é melhor para a empresa e seu projeto” (ANTUNES, 2009, p. 128, grifos do autor).

Isso não significa afirmar que no mundo do trabalho na sociedade pós-industrial somente exista o trabalho imaterial¹⁰, mas atentar para essa configuração (características e exigências), e para o valor dessa forma de trabalho na atualidade. Tampouco defendemos a polarização entre essa perspectiva e as abordagens desenvolvidas na fase industrial, pois acreditamos que possam coexistir em uma mesma organização, ou seja, “é possível que em várias organizações convivam aspectos organizacionais das eras, industrial e pós-industrial” (WEBER, POLO e SANTOS, 2008, p. 234). Nossa atenção às principais características desses distintos modelos de processos produtivos se dá porque entendemos que afetam as relações de comunicação que se dão entre as organizações e os empregados. Nesse sentido, a perspectiva de sociedade do conhecimento é contestada por Figaro (2005) que a considera uma oposição à

¹⁰ Entendemos que Antunes (2009) e Figaro (2010) se posicionam de maneira mais crítica em relação à expressão “trabalho imaterial” do que os autores Hard e Negri (2005), Lazzarato e Negri (2005) e Corsani (2003), mas não nos dedicamos, aqui, a tensionar as distintas concepções dos autores. O objetivo de acionarmos esse conceito reside na reflexão sobre algumas das transformações ocorridas no mundo do trabalho.

sociedade do trabalho. A autora destaca que essa perspectiva pode levar as pessoas (e as organizações) a conceber a comunicação apenas como os fluxos informativos, esquecendo as especificidades da comunicação humana. No entanto, apesar de sua postura mais crítica em relação a algumas noções acionadas nesta seção (em especial no que tange às possibilidades de exploração do trabalho decorrentes dos novos ajustes nos ambientes organizacionais), sua reflexão Figaro (2010, p. 100) parece ir ao encontro do que atentamos em relação aos ambientes organizacionais nesse contexto: “trabalhar é, todo o tempo, trabalhar junto. O outro está presente seja como parceiro de trabalho, seja representado pelas normas e prescrições da hierarquia, seja pelo conhecimento técnico e tecnológico acumulado ou pela experiência registrada na linguagem”. Assumimos, então, que as atividades produtivas nas organizações se realizam mediante relações (de diferentes qualidades). Nesse sentido, parece-nos que as lentes do Interacionismo Simbólico apresentam-se férteis para aprofundarmos as reflexões aqui propostas.

2.2 O INTERACIONISMO SIMBÓLICO E AS REPRESENTAÇÕES NO TRABALHO

A opção pelo Interacionismo Simbólico como lente para nossas reflexões e seus pressupostos como orientadores de nossas análises faz sentido a partir da própria noção de organização e sua relação com a atividade humana no trabalho, na medida em que consideramos organização uma “associação de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para realização de objetivo(s) da entidade organizacional” (BALDISSERA, 2010, p. 61) sem, com isso, anular suas subjetividades, seus próprios objetivos, conforme ressalta o autor. Dessa forma, se, como ressaltamos, o trabalho é o elo entre os atores sociais, podemos afirmar, desde aqui, que as interações comunicacionais são condições para a existência da organização e para a própria realização das atividades de trabalho. Isto porque a noção de organização pressupõe “fundamentalmente sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos” (BALDISSERA, 2010, p. 62). Quando aludimos às relações como necessárias para a existência das organizações, referimo-nos à qualidade de sua própria constituição, desde o momento em que os sujeitos se articulam para produzir a organização, a definição dos seus objetivos, sua missão, até os processos acionados para que tais objetivos sejam informados e esclarecidos para os empregados e demais sujeitos envolvidos com ela (todos os públicos).

Da mesma forma, as relações de comunicação também são fundantes para a efetivação do trabalho para, dentre outras coisas: circular, entre os empregados, as informações necessárias para as práticas diárias; qualificar os empregados; dar andamento aos processos produtivos entre os diferentes setores; realizar a circulação simbólica, a reafirmação da cultura e/ou sua transformação; e atualizar os processos de criação e inovação. Isso evidencia a relevância das relações e interações nas organizações, bem como dos processos comunicacionais que nelas se materializam.

Antes de prosseguir, importa destacar que o Interacionismo Simbólico (Escola de pensamento desenvolvida por intelectuais oriundos da sociologia, boa parte deles atuantes na Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, entre o final do século XIX e a primeira metade do século XX) tem entre seus principais expoentes George Mead. A contribuição dos estudiosos do Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago e de seus sucessores, como Goffman e Bateson, entre outros, de acordo com França (2010) foram importantes para que o pensamento em torno dos processos de comunicação resgatasse o significado original do termo comunicação – a saber, o de tornar algo comum, partilhar –, pois que, a partir do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa na Idade Moderna, esse sentido original se tornou secundário e deu lugar à ideia de comunicação como transmissão. Com o Interacionismo Simbólico, a noção de comunicação se distancia dessa ideia de transmissão, de “relação unilateral estímulo-resposta, ou emissão-recepção” (FRANÇA, 2010, p. 26) e passa a ser resultante dos processos de significação inerentes às interações humanas (MEAD, 1972).

2.2.1 A significação a partir das interações

Mead, conforme França (2008), desenvolveu seus estudos centrado na experiência humana implicada junto ao contexto em que ela ocorre. O pensador identificou duas formas básicas de interação, as quais são definidas por Blumer (1980) como a interação não-simbólica, caracterizada por reações em forma de reflexos (um exemplo disso é ação reflexa de levar a mão para conter um copo de café que cai acidentalmente de uma mesa) e a interação simbólica, que alude à interpretação e é específica da natureza humana. Na interação simbólica reside a origem dos significados dos objetos que o homem aciona, posto que, de acordo com Mead (1972), a significação deve ser concebida como parte integrante do campo da experiência humana.

Neste sentido, Blumer (1980) aponta, como hipótese do Interacionismo Simbólico, que

os objetos – criações sociais que podem possuir diferentes significados para diferentes pessoas (classificados em físicos, sociais ou abstratos) –, frutos da interação simbólica, formam os universos acessíveis aos seres humanos. Portanto, para compreender os atos humanos é preciso identificar os universos de objetos com os quais o homem se relaciona. Assim, tendo como ponto de partida a significação dos objetos acessíveis ao homem, o autor (1980 p. 119 - 122) afirma que essa Escola de pensamento é sustentada por três premissas básicas: a) propõe que o homem age a partir dos significados que o mundo simbólico lhe oferta, ou seja, o comportamento humano não é consequência de fatores externamente desencadeados (como até então a psicologia behaviorista¹¹ considerava), mas sim, é influenciado pelos significados dos objetos com os quais o homem se relaciona; b) identifica os significados como produtos sociais originados na e através da interação humana, destacando que os objetos não têm seu significado dado *a priori*, mas que os indivíduos atribuem significado aos objetos a partir da forma como as outras pessoas agem em relação a esses objetos; e c) os significados são manipulados num processo interpretativo que se dá na interação. Essa interpretação se inicia num processo de autocomunicação, no qual o sujeito determina a si mesmo os elementos com os quais se relaciona, e se encerra num processo formativo realizado pelo sujeito, visando orientar e formar ações por meio dos significados que são utilizados (BLUMER, 1980).

Conforme Mead (1972), as interações simbólicas podem ser estudadas a partir de três categorias analíticas: a sociedade, o *self* e o espírito. Para ele a sociedade, não é dada na exterioridade dos indivíduos, não é algo pronto, mas conformado pelas interações sociais, pois “ela existe através da atividade cooperativa de seus membros, dos atos e das trocas efetuadas em comum” (FRANÇA, 2008, p. 75). Já o *self* permite ao indivíduo colocar-se no lugar do outro, é o processo social que constitui a personalidade humana por meio da distinção entre o eu e o mim, num embate influenciado pela consciência reflexiva do indivíduo, ou seja, o espírito. O espírito é a capacidade humana de reter as possibilidades de reação numa dada situação (MEAD, 1972), a fim de escolher, entre estas possibilidades, o que deve ser feito. Por meio da linguagem, da atribuição de significados aos objetos identificados (as possibilidades de ação), o espírito aciona um conflito em consonância com a liberdade do homem para escolher como agir ou reagir. Então, o espírito é a base para a construção do *self*: “a unificação do eu e do mim que constitui a personalidade social do indivíduo apenas acontece através do diálogo social, do trabalho de sintetização dos numerosos ‘mins’ que são construídos na interação com diferentes outros.” (FRANÇA, 2008, p. 82, grifo da autora).

¹¹ O behaviorismo tratava o comportamento humano como consequências de causas externas, sem levar em conta que os significados das experiências podem ser diferentes para cada indivíduo.

A relação entre essas categorias (sociedade, *self* e espírito) proporciona o entendimento do que Mead (1972) propõe como natureza da significação, que surge num processo triplo envolvendo primeiro o gesto de um organismo, depois a reação de adaptação de outro organismo sobre esse gesto, formando uma ação conjunta, e por último a resultante do ato social. Para Blumer (1980), o gesto é um mecanismo interpretado tanto por quem o emite quanto por quem o recebe, pois proporciona ação recíproca entre os interagentes: “elementos como solicitações, pedidos, ordens, pistas e declarações equivalem a gestos que transmitem aos que reconhecem uma ideia da intenção e desígnio do ato a ser realizado pelo indivíduo que os expõe.” (BLUMER, 1980, p. 126). O autor (1980) destaca ainda que há entendimento mútuo entre os participantes de uma interação quando o gesto possui o mesmo significado para ambos os envolvidos. Nesse sentido, compreendemos que o participante de uma interação reage ao gesto do outro e planeja sua reação a partir dos significados que esse gesto representa para si. E que esses significados são oriundos do seu universo de objetos, de sua visão de mundo, podendo não ser os mesmos significados da intenção de quem emitiu o gesto. Projetando os conceitos para nosso estudo¹², entendemos que o gesto de um gestor que emite uma reclamação em tom de voz ríspido, por exemplo, tende a ser percebido pelo empregado com o qual interage, a partir dos objetos acessíveis no universo desse empregado. Assim, ele tenderá a interpretar o que o gestor espera que ele faça para decidir qual reação tomar (atender ou não o que ele acredita ser a intenção de seu chefe). Sua reação parece ser influenciada pela interpretação que faz desse gesto (a reclamação). Poderá o empregado entender que o chefe é autoritário e se dirige a ele sem o respeito que ele (o empregado) acredita necessário, ou que é preterido pelo chefe em relação aos demais empregados. Poderá pensar que o gestor está tendo um mau dia, está de mau humor. Poderá também pensar que o chefe discorda de alguma orientação que acaba de emitir, e apenas atende a vontade do dono da empresa, por isso o faz com rispidez. Dessa forma, entendemos que a experiência vivenciada no trabalho pelos empregados é conformada pelos significados que são trazidos à tona durante a interpretação dos gestos, bem como pela ação desses sujeitos envolvidos na interação.

Partes integrantes da interação, a interpretação e a ação dos interagentes, de acordo com França (2008), são processos simultâneos, pois ao mesmo tempo em que o sujeito pondera sua conduta já está manifestando seus gestos significantes na interação e gerando novas reações do interagente. Essa simultaneidade parece ter relação com a interdependência entre presente,

¹² Nesta dissertação, sempre que possível e quando considerarmos adequado, abordaremos situações comuns na relação entre organização e empregados, não apenas como ilustração, mas como forma de tensionar os conceitos acionados nesta pesquisa e refletir sobre o objeto de estudo.

passado e futuro na interação, segundo a qual, conforme França (2008), o sujeito age condicionado pelas experiências passadas e ao mesmo tempo procura antever as probabilidades de reações futuras do outro interagente. Essa interdependência, por sua vez, sugere a tendência de que a ação conjunta dos sujeitos leve em conta padrões decorrentes na sociedade, como propõe Blumer (1980, p. 134):

Na maioria das situações em que os indivíduos agem em relação aos outros, estes possuem de antemão uma sólida consciência de como agir e como os outros agirão. Possuem conjuntamente significados comuns e pré-estabelecidos do que esperar dos atos dos participantes; por conseguinte, cada interagente é capaz de orientar seu próprio comportamento através de tais significados.

Consideramos importante, no entanto, não interpretar essa afirmação do ponto de vista determinista, pois o mesmo autor (1980) destaca que, mesmo com a influência de fatos passados sobre novas formas de ação conjunta, em contato com situações inusitadas e tensas, os sujeitos podem desenvolver novas formas de interação, diferentes das anteriores.

Essa capacidade de desenvolver novas formas de interação sugere o homem como ser ativo, posto que, de acordo com Mead (1972, p. 122), a interpretação dos gestos ou símbolos se dá pela autoconsciência, num movimento em que o “agente seleciona, modera, susta, reagrupa e transforma os significados sob o ponto de vista da situação em que se encontra e da direção de seus atos”. No entanto, as transformações inerentes à interação não são apenas resultado das reações do outro, mas também consequência das próprias reações, uma vez que, conforme Mead (1972) o indivíduo reage a seus próprios estímulos assim como as outras pessoas reagem. Dessa forma, França (2008) propõe que, na ação conjunta, o indivíduo é instigado a rever permanentemente suas ações em virtude das reações que o outro revela. Fundamenta-se assim, o aspecto reflexivo da interação, uma vez que os interagentes, conforme a autora, encontram-se “igualmente implicados, são igualmente convocados e ambos sofrem modificações”, revelando a capacidade de o indivíduo se distanciar de si mesmo e de se ver, na interação, assim como vê o outro, bem como de “assumir o papel do outro, a partir e através de sua provável resposta” (FRANÇA, 2008, p. 78 - 79).

Ao colocar-se no lugar do outro, afirma Blumer (1980, p. 129), o homem torna-se “objeto para si mesmo, agindo para consigo próprio e orientando-se em suas ações para com outras pessoas de acordo com o tipo de objeto que constitui de si mesmo”. Além disso, é capaz de se auto identificar, de ver-se a partir da maneira como os outros o veem e o definem, assumindo papéis de maneira a afastar-se ou aproximar-se de si mesmo. Nesse sentido, o estudo sobre os papéis que as pessoas representam nas interações recebeu a dedicação de pesquisadores

como o sociólogo canadense Erving Goffman, que estudou na Universidade de Chicago, na década de 1940.

2.2.2 A representação de papéis

Atento ao comportamento de pessoas em situações da vida cotidiana, as análises de Goffman (1996; 2002; 2010) desvelaram importantes questões sobre o contexto dessas situações, como hierarquia, submissão, desacordo, consenso, conflito, crença na atuação, cinismo, entre outros. Numa abordagem desenvolvida em analogia à dramaturgia, o autor (1996) mostra-se interessado na interação face a face, nos papéis que as pessoas representam na presença de outras. Portanto, ponderamos fundamental para o estudo das representações, a ideia de que as pessoas representam papéis de acordo com a posição que ocupam a cada momento, pois “os indivíduos assumem a atitude da presença dos outros, independente do objetivo em função do qual aplicam a informação que assim adquirem” (GOFFMAN, 2010, p. 26-27). Dessa forma, é provável que as pessoas tendam a mudar seu comportamento quando sabem que são observadas, ideia que soa como basilar para o conceito de representação, entendido como “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência” (GOFFMAN, 1996, p.29).

Mostra-se também importante para a compreensão acerca das representações, a noção de idealização que o autor apresenta como “um dos modos pelos quais uma representação é ‘socializada’, moldada e modificada para se ajustar à compreensão e às expectativas da sociedade em que é apresentada” (GOFFMAN, 1996, p. 40, grifo do autor). Assim, o ator costuma apresentar a seus observadores uma idealização da realidade, de maneira que “seu desempenho tenderá a incorporar e a exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade” (GOFFMAN, 1996, p. 41). Portanto, para promover esse reconhecimento, e a identificação com o papel assumido, o ator utiliza de ferramental expressivo padronizado, como a fachada pessoal (que inclui o vestuário, a aparência, a linguagem, as atividades típicas da função ou cargo que ocupa, a expressão facial, os gestos corporais, etc) e o cenário. Essas e outras preocupações dos atores em suas encenações sugerem que a representação de um papel implica nos pressupostos daquele(s) que o assiste(m) sobre o que consiste este papel e sobre que comportamentos são esperados de quem o desempenha. Assim, a representação pode ser considerada por meio da energia que o indivíduo investe para transmitir a aparência de certos

padrões que são esperados, o que se justifica, segundo Goffman (1996), porque é normal a plateia avaliar constantemente o desempenho do ator com a finalidade de constatar se a impressão que ele tenta passar é falsa ou verdadeira. E quando os padrões esperados para o papel não são atendidos podem ocorrer rupturas ou ameaças à relação que se dá entre as pessoas envolvidas, devido à quebra de confiança. No entanto, o autor atenta para a importância de se evitar o senso comum em relação às contradições constatadas, uma vez que elas não são, necessariamente, discrepâncias que revelam a “verdadeira realidade” em contraponto à “realidade criada” (GOFFMAN, 1996, p. 66). Assim compreendemos seu foco na reflexão de que as quebras de padrão de comportamento são contradições em relação às impressões alimentadas pelas representações.

Cabe ainda destacarmos sobre os padrões esperados que o autor identifica dois tipos diferentes de padrões, os de polidez, que ocorrem quando ator e plateia interagem diretamente, e os padrões de decoro, que dizem respeito ao “modo como o ator se comporta enquanto está ao alcance visual ou auditivo da plateia, mas não necessariamente empenhado em conversar com ela” (GOFFMAN, 1996, p. 102). Portanto, a noção de padrão de decoro parece evidenciar a possibilidade da representação social não apenas como um encontro conversacional encenado por ator e plateia, mas como uma situação social em que as pessoas presentes podem ser percebidas umas pelas outras (ou seja, podem ser vistas, podem ser ouvidas). Essa consideração inclui as noções de: a) uma plateia composta por ouvintes oficiais – aqueles a quem o falante se dirige –, e ouvintes não oficiais – que podem escutar uma conversa desautorizadamente, de maneira escondida ou sem querer; b) a fala como além do que é dito verbalmente; e c) falantes envolvidos em comunicações dominantes e comunicações subordinadas¹³. Nesse contexto, Goffman (2002) caracteriza a mudança de *footing*¹⁴, ou seja, as adaptações realizadas pelos falantes durante sua enunciação (como as alternâncias de tom ou timbre de voz, o uso de expressões mais ou menos formais, a postura ou direção do olhar, por exemplo) com o objetivo de demarcar diferentes intenções, contextos ou sujeitos do enunciado: “uma mudança de *footing* implica uma mudança no alinhamento que assumimos para nós mesmos e para os outros presentes, expressa na maneira como conduzimos a produção ou a recepção de uma elocução.” (GOFFMAN, 2002, p. 113).

13 A partir do exposto por Goffman (2002), definimos comunicação dominante como aquela que expressa uma conversa autorizada e coerente com a formalidade do contexto em que ocorre. Já a comunicação subordinada se dá fora do foco principal do contexto.

14 A tradução do termo *footing* remete ao ato de fincar a base da postura corporal nos pés enquanto se fala, e é desenvolvido por Goffman, a partir do conceito de enquadre de Bateson, como o conjunto de informações importantes para o entendimento de uma mensagem (RIBEIRO; GARCEZ, 2002, notas de tradução).

Essas mudanças podem ser caracterizadas como estratégia empenhada pelos falantes e pelos ouvintes com a finalidade de distinguir seus diferentes papéis numa interação. Os falantes tendem a utilizá-la para demonstrar quem fala por meio de seu enunciado, ou para ritualizar diferentes momentos da representação (formais e informais); os ouvintes podem mudar o *footing* numa ação de reconhecimento da atenção que o falante merece ou não, e de seu interesse pelo assunto. Obviamente, questões fortemente influenciadas pela cultura, como a identificação e o exercício da alteridade realizado pelo gestor, operam nessa mudança de atitude e nas possíveis alternâncias de códigos na fala, na postura etc.

Importa destacar, contudo, a mudança de footing como uma ação voluntária do indivíduo, revelando assim, a percepção do falante e do ouvinte sobre os diferentes papéis que representam, e tende a tornar mais ou menos evidente o exercício de poder sobre o outro (ou, pelo menos a tentativa desse exercício). Isso percebemos no exemplo¹⁵ da jornalista que é abordada pelo presidente Nixon ao final de uma coletiva de imprensa (GOFFMAN, 2002). O novo *footing*, naquela situação, se deu num contexto de forças atuantes na interação, como o sexismo, o preconceito e a autoridade do presidente. Essa compreensão vai ao encontro daquilo que Goffman (1996) afirmou a respeito de seu contexto de análise, identificando a sua abordagem dramaturgica como uma perspectiva possível sobre os estabelecimentos sociais, assim como o são outras perspectivas que ele define como a técnica, a política, a estrutural e a cultural.

Em relação a essas perspectivas, Goffman (1996, p. 219 - 220) afirma que um estabelecimento social pode ser concebido por diferentes pontos de vista: a) tecnicamente como um sistema de atividades coordenadas que visam objetivos predefinidos; b) politicamente, em termos das ações que uma pessoa ou grupo pode(m) exigir dos outros, das maneiras de esclarecer essas exigências e do controle de seu cumprimento usando sanções; c) estruturalmente, em função de condições sociais e de formas de relacionamento que ligam os grupos sociais uns aos outros; e d) culturalmente pelos valores morais que orientam a atividade dos sujeitos. Ainda de acordo com o autor, o entrecruzamento das perspectivas política e dramaturgica por exemplo, trata da capacidade de um indivíduo em dirigir a atividade do outro, e essa atividade exigirá que o mesmo indivíduo tenha eficácia para informar o que ele deseja que seja feito e como ele irá agir caso o esperado não seja cumprido, independentemente da

15 Goffman (2002) descreve o comportamento do então presidente dos Estados Unidos da América, Richard Nixon, ao encerrar uma coletiva imprensa. Demarcando o fim da formalidade do evento, Nixon dirige-se ironicamente uma jornalista mulher que está usando calças (em vez de saia ou vestido), fato considerado novidade para a época, inserida no período entre 1969 e 1974.

técnica utilizada (como o esclarecimento, a persuasão, a manipulação, a punição, entre outros), “assim, a forma mais objetiva do poder nu, isto é, a coerção física, frequentemente não é, nem objetiva nem nua, mas funciona principalmente como uma exibição para persuadir a plateia; é frequentemente um meio de comunicação e não simplesmente um meio de ação” (GOFFMAN, 1996, p. 221).

Nesse sentido, importa dizer que, ainda que essas passagens – o fato da jornalista com o presidente Nixon e o entrecruzamento entre as perspectivas política e dramática – evidenciem, em algum nível, as relações de poder que se materializam nas interações simbólicas, e, em particular, nas relações comunicacionais, para aprofundarmos este estudo é fundamental que se recuperem alguns dos fundamentos sobre relações de poder.

2.3 O PODER NO CONTEXTO DO TRABALHO

As ponderações sobre as relações de poder no contexto do trabalho passam, necessariamente, pela concepção de poder centralizado, oriundo do ambiente econômico e político, os quais, conforme Baldissera (2000), legitimam as organizações e constituem um modelo hierárquico descendente, por meio do qual as organizações exercem sua dominação a partir do topo. Esse modelo pode transparecer nos organogramas das empresas, que visam a esclarecer aos empregados a estrutura formal da hierarquia, definindo os cargos existentes e suas respectivas subordinações. Outros instrumentos formais também podem ser usados pelas organizações a fim de instituir suas normas, informar o que é proibido, e coibir o erro, prevendo recompensas e punições, tais como os regulamentos internos, os códigos de ética, os contratos de trabalho, entre outros. Porém, “as relações de poder, nas organizações, não parecem estar reduzidas ao poder político-econômico e nem seus mecanismos são fundamentalmente do tipo repressivo.” (BALDISSERA, 2000, p. 41).

Como atividade concretizada por meio de interações comunicativas, quer parecer que o trabalho, em suas diferentes formas de administração, desvele relações de poder. Nesse sentido, coerente com a ideia de Foucault (1979), segundo a qual, toda relação é uma relação de forças, Baldissera (2000, p. 41) aponta a importância de se compreender o poder como “relações de força que se exercem em todas as direções” nas organizações. Portanto, não consideramos nosso objeto de estudo apenas pelo ponto de vista do poder formal do gestor, partindo de uma centralidade administrativa da organização, assumimos também que nas relações entre as organizações e os empregados, o poder não necessariamente é exercido de

cima para baixo e pode ou não ser explícito. O descolamento do poder em relação às hierarquias formais conduz à noção de que diferentes tipos de poder tendem a permear as interações comunicativas.

2.3.1 Interações e relações de poder

Segundo Bourdieu (1989), o que o Interacionismo trata como relações de comunicação são também relações de força, uma vez que os sistemas simbólicos são ao mesmo tempo estruturados – ou seja, de alguma forma já classificados socialmente quando acionados – e estruturantes, com força capaz de influenciar o que é significado nas relações, fornecendo assim uma ordem comum, uma interpretação homogênea sobre os fenômenos e os objetos:

É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os “sistemas simbólicos” cumprem sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam. (BOURDIEU, 1989, p. 11)

Portanto, para Bourdieu (1997), os sistemas simbólicos são constituídos no espaço social, o qual é tecido pelo conjunto de distintas posições em que se encontram os indivíduos e os grupos. E são as diferenças existentes no espaço social – reveladas em categorias sociais como as práticas, os bens possuídos, as opiniões que manifestam os indivíduos ou grupos – que constituem os sistemas simbólicos. Dessa forma, o autor define dois tipos de diferenças, a primeira por meio do capital econômico, trata do volume global de capital (econômico e cultural) de um indivíduo ou grupo, e pode ser expressa na distância existente entre um empresário e um operário, uma vez que o empresário tem, em tese, maior capital econômico e cultural do que o operário. Já a segunda distinção é da ordem do capital cultural e se refere à valoração relativa dos diferentes tipos de capital no volume global de capital. Como exemplo, Bourdieu (1997) aponta a oposição entre um professor e um empresário, sendo o professor detentor de maior capital cultural, o qual em algumas instâncias da sociedade pode ter maior peso do que o econômico. Assim, a partir dos embates entre os tipos de capitais no meio social, Bourdieu (1997, p. 52) define o campo do poder como:

espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital, ou mais precisamente, entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital para poderem dominar o campo correspondente e cujas lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão.

As diferenças de posição que surgem em virtude das combinações entre os tipos de capital possuído e valorizado, aponta Bourdieu (1997), somente existem se houver alguém capaz de perceber e estabelecer a distinção, o que sugere a noção de poder que é fruto da relação com o outro, da interação, posto que é preciso estar com o outro e comunicar-se com ele para apreender o diferente. Então, como fenômeno que se dá no espaço social por meio das diferenças que são percebidas nas relações entre as pessoas e os grupos, e que segundo o autor (1989), pode estar em qualquer lugar, a concepção de poder parece se distanciar da ideia de algo centralizado, uma vez que pode não ser nítido, nem explícito, constituindo o conceito de Bourdieu (1989) para poder simbólico como um poder invisível, desconhecido por quem o exerce e também por quem é submetido a ele. “O poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1989, p. 7-8).

O poder simbólico pode ser constatado, entre outras situações, nos títulos profissionais, os quais, segundo o autor (1989), traduzem muito bem a lógica da nomeação oficial, lógica essa que indica a ideia dos sistemas simbólicos como estruturados e estruturantes, bem como a de distinção entre os diferentes tipos de capitais. Como capital simbólico institucionalizado, os títulos profissionais (assim como os títulos escolares e os de nobreza) são reconhecidos socialmente e juridicamente assegurados, e funcionam como um importante nome de família que outorga diversas formas de ganhos simbólicos (incluindo os bens que não podem ser comprados). Dessa forma, a retribuição da profissão tende a ocorrer pela lógica do título, proporcionando assim diferentes remunerações para pessoas que desempenhem o mesmo trabalho, como em situações de trabalhadores titulares *versus* interinos.

Entendemos que a noção de poder simbólico é fértil para este estudo, uma vez as posições ocupadas pelos atores sociais envolvidos nas organizações podem ser percebidas em função do capital econômico e do capital cultural que dispõem ou aparentam possuir. Situações como, por exemplo, a exigência de uso de uniforme pelos empregados fabris, a adoção de um código de estilo e etiqueta para os altos executivos, para as secretárias ou mesmo os profissionais de vendas, a reserva de vagas exclusivas e identificadas no estacionamento da empresa para os gerentes e diretores, ou a divulgação do funcionário do mês, com foto do empregado modelar em quadro visível para toda a empresa, parecem consistir em sistemas simbólicos presentes no ambiente organizacional com finalidade de distinguir as diferentes posições entre as funções e os cargos ocupados. No entanto, cabe também pensar sobre as possíveis formas de aceitação do poder.

2.3.2 O poder segundo a legitimidade

A segunda abordagem que destacamos acerca do poder é a noção de legitimidade, que trata sobre os mecanismos de aceitação da dominação. Segundo Weber (1982), a dominação consiste na probabilidade de obter a obediência e é originada em diferentes tipos de submissão. No entanto, considerando as formas puras, três são os tipos de dominação: a legal, a tradicional e a carismática.

A dominação legal é originada numa estrutura institucional que é escrita e tornada conhecida pela sociedade. As pessoas submetidas a esse tipo de poder, de acordo com Weber (1982), não obedecem seu superior em virtude de um direito pessoal deste superior, mas obedecem a uma regra instituída. Essa regra segue uma hierarquia graduada de submissão entre os cargos, de maneira que os posicionados nos níveis mais baixos dessa hierarquia são subordinados aos localizados em posição superior, no entanto, trata-se de uma submissão racional, uma vez que a regulamentação institucional prevê o direito de reclamação. Dessa forma, quem ocupa posição superior – e, portanto, ordena aos demais – também obedece à mesma regra ou lei, e sua posição de comando é legitimada em função de suas competências profissionais, de acordo com o que é estabelecido regimentalmente. Nesse contexto, a administração do trabalho, conforme o autor (1982), é do tipo profissional, sem a possibilidade de interferências sentimentais e motivos pessoais nas decisões, posto que o ideal dessa forma de organização do trabalho é proceder “de modo estritamente formal segundo regras racionais, ou quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência objetiva” (WEBER, 1982, p. 129).

A burocracia, afirma o autor (1982), não é a única forma de dominação legal, entretanto, tecnicamente é a sua forma mais pura. Além disso, não apenas o surgimento do Estado moderno está ligado à burocracia, como também o desenvolvimento do capitalismo é relacionado à administração do trabalho nas grandes empresas por meio de princípios burocráticos. No entanto, uma vez que, conforme Weber (1982), não é viável uma instituição contar apenas com funcionários contratados, não existe dominação somente burocrática. Assim, os quadros administrativos tendem a se legitimar por meio de distintas formas de dominação, sendo mais usual que as tarefas rotineiras sejam destinadas aos corpos burocráticos.

Por sua vez, a dominação tradicional é aquela aceita a partir de um poder que sempre (ou há muito tempo) é exercido por pessoas ou instituições, de forma patriarcal. Nesse tipo de instituição, conforme Weber (1982), predomina a associação de modo comunitário, em que os súditos obedecem ao senhor que os ordena, e essa submissão está calcada na fidelidade à pessoa

do senhor e à sua dignidade que é sagrada. Na legitimação tradicional, a emissão de ordens aos súditos tem origem na tradição ou no livre arbítrio do senhor, sendo que esse pode definir regras de acordo com seu prazer ou ponto de vista pessoal. De igual forma – quando necessário para fins de administração da instituição – a extensão do direito de mando a outras pessoas que se encontrem abaixo hierarquicamente do senhor se mantém pela lealdade ao senhor, e não se define pela competência da pessoa, mas de maneira discricionária pelo senhor.

Weber (1982) distingue dois tipos de quadros administrativos em instituições que são mantidas por meio da legitimidade tradicional. Na primeira, a estrutura patriarcal pura, a administração é dependente do senhor e não existe direito ou mérito do funcionário sobre o cargo. Parece haver evidência desse tipo de administração, por exemplo, na alta gestão de organizações familiares que mantêm, nos mais altos cargos executivos, membros da família proprietária, mesmo que eles não tenham conhecimento ou competência para exercer tal função. O segundo tipo, a estrutura estamental, conta com servidores independentes, investidos no cargo por direito, e que têm autonomia de atuação, ainda que limitada, como ocorria no Estado pré-burocrático, especialmente na Europa.

A dominação carismática, terceiro tipo de dominação legítima definida pelo autor (1982), tem como princípio os atributos pessoais do indivíduo (como o poder intelectual, a oratória, o heroísmo ou as faculdades mágicas), os quais provocam nos demais sujeitos a crença de que ele exercerá o poder com vistas a atingir objetivos benéficos para todos os envolvidos. Nesse tipo de situação, quem exerce o poder é definido por Weber (1982) como líder e quem obedece ao líder são os apóstolos, sendo que a crença no líder não se dá por meio de um reconhecimento livre, pois o reconhecimento é considerado um dever. Dessa forma, o quadro administrativo não é escolhido a partir de competência técnica ou legal, ou de vínculos tradicionais, mas de acordo com sua vocação, seu carisma.

Encontramos coerência com a noção de legitimidade de poder a partir do carisma na descrição de Baldissera (2000) para os funcionários das organizações que independente de seu cargo podem ocupar lugar de liderança, os quais “tornam-se formadores de opinião devido ao fato de serem reconhecidos pelos demais componentes do grupo como possuidores de certos saberes que lhes permitem um maior grau de discernimento e posicionamento firme nas relações de força frente ao poder institucional” (BALDISSERA, 2000, p. 42). Assim, entendemos que a legitimidade proveniente do carisma, não ocorre somente na hierarquia formal das organizações, podendo ser uma das origens das lideranças ‘naturais’ informais que costumam ocorrer nos quadros funcionais das organizações.

2.3.3 O poder na vida cotidiana: disciplina em prol do trabalho

A concepção foucaultiana sobre poder parte de uma distinção entre um poder central, exercido pelo Estado e seus aparelhos, e a noção de poder periférico (ou micropoder) que consiste, de acordo com Foucault (1979), em tecnologias de consistência infinitamente pequenas e com relativa autonomia, que atuam nos níveis mais baixos dos grupos sociais, deslizando entre os sujeitos, expandindo e se modificando, e sendo incorporadas por fenômenos globais e econômicos. Nesse sentido, para o autor, o poder se constitui como prática social que é construída historicamente, e como fenômeno relacional, pois circula e se exerce em rede, deslizando de um(ns) para outros(s) sujeitos, “nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como riqueza ou bem. O poder funciona e se exerce em rede” (FOUCAULT, 1979, p. 184). Dessa maneira, não existe poder como uma ideia localizada, originado de um ponto específico, o que existe são relações de poder, exercidas em diversos níveis e lugares na rede social e atingindo a vida cotidiana dos indivíduos, seus corpos e o corpo social, pois o poder está em um número enorme de microlutas e enfrentamentos como na luta dos que sabem e os que não sabem, “nas relações entre os sexos, nas famílias, entre os doentes mentais e as pessoas sensatas, entre os doentes e os médicos” (FOUCAULT, 2006, p. 233).

Isto porque, para Foucault (1979), a ideia de poder oriundo do Estado e exercido de cima para baixo não é capaz de explicar todos os fenômenos de relações de força¹⁶, uma vez que coexistem diversas formas de exercício de poder que não se originam no Estado (e que podem estar articuladas ao Estado), as quais se exercem de diversas maneiras, sem estar submetidas a ele. No entanto, ainda que forças centrais (como o Estado e a Igreja, por exemplo) não subjuguem outras relações de força, essas instituições tendem a operar por meio de forças periféricas, indicando que ambos os distintos poderes possam atuar e, ao mesmo, tempo sofrer pressões num contexto de influências e possibilidades de resistências diversas:

penso que é preciso ver como as grandes estratégias de poder se incrustam, encontram suas condições de exercício em micro-relações de poder. Mas sempre há também movimentos de retorno, que fazem com que as estratégias que coordenam as relações de poder produzam efeitos novos e avancem sobre domínios que, até o momento, não estavam concernidos. (FOUCAULT, 1979, p. 249).

Nesse contexto de múltiplas disputas e influências que se inserem na vida cotidiana dos indivíduos, inclusive o saber é dotado de poder, uma vez que o conhecimento não parte de um

¹⁶ A produção de relações de poder no sentido descendente é admitida por Foucault (1979) no contexto do micropoder, uma vez que a diferença potencial entre as pessoas em relação se exerce a partir de uma posição superior sobre uma inferior.

ser originário, mas de condições políticas que formam tanto o indivíduo quanto a estrutura do conhecimento (a divisão das disciplinas, como química, biologia, história, medicina etc.), pois inclusive, segundo o autor (1979), os enunciados científicos têm seu regime interior de poder, sugerindo, portanto, que nenhum saber pode ser neutro.

Apesar de presente em todas as instâncias de relações na sociedade, segundo Foucault (1979), o poder não é por ele mesmo negativo, não está necessariamente ligado à repressão e à violência, mas à dominação. Nesse sentido, descreve a noção de disciplina, ou poder disciplinar, como um dispositivo capaz de aprimorar o poder, como um instrumento de controle, que objetiva tornar os indivíduos mais produtivos e fazê-los atingir suas potencialidades ao extremo. Esse poder, que teria se constituído nas sociedades desde o início do século XIX, de acordo com o autor (1987), se exerce por meio da coerção e da vigilância, a fim de controlar os corpos nos ambientes enclausurados (como as prisões, os hospitais, as escolas e mesmo os locais de trabalho). Uma vez que, segundo Foucault (1987), após a Revolução Francesa, a finalidade da escola passa a ser a de fortalecer e preparar os corpos para o trabalho futuro, quer parecer que a disciplina serve para a manutenção do sistema de produção iniciante àquela época e ainda em vigor na atualidade, o capitalismo. Assim, descreve que a disciplina de oficina “tende a fazer crescer as aptidões, as velocidades, os rendimentos e portanto os lucros; ela continua a moralizar as condutas, mas cada vez mais ela modela os comportamentos e faz os corpos entrar numa máquina, as forças numa economia.” (FOUCAULT, 1987, p. 185). Nesse contexto, segundo o autor (1979), não faz sentido uma ideia de poder que é proibitivo – traduzido pelo ato de dizer não –, mas uma força produtiva que permeia as relações induzindo ao prazer, formando saber e produzindo discursos.

O teor de vigilância do poder disciplinar, como descrito por Foucault (1987, 1979), torna desnecessário o controle direto das instituições sobre os sujeitos, uma vez que outras estratégias são promovidas a fim de que todos se tornem visíveis. No que tange às organizações, um procedimento que sugere esse objetivo, relatado por Baldissera (2000), é a retirada das paredes que dividiam os setores, fato comum tanto em ambientes administrativos como nos de produção fabril. Assim, o controle se efetiva com menor investimento de recursos (humanos e financeiros), na medida em que todas as ações dos funcionários estão ao alcance do olhar de todos (os outros funcionários e a gestão da empresa). O autor chama atenção também para a ideia de que “com o tempo, cada indivíduo passaria a censurar seus próprios comportamentos, de maneira a moldá-los àqueles que a organização compreende como positivos” (BALDISSERA, 2000, p. 43), indicando um efeito de autocensura. Esse efeito, ponderamos, algumas vezes pode nem sequer estar diretamente ligado ao resultado concreto do trabalho, mas

à imagem simbólica do bom trabalhador, que ‘veste a camisa’ da empresa, o que parece estar presente, numa situação em que um empregado de uma área administrativa com salário fixo (ou seja, remuneração desvinculada de sua produtividade ou da carga horária realizada) adquire o costume de trabalhar além de seu expediente normal, mesmo que não exista motivo concreto para tal ação, pois que seu gestor direto habitualmente fica trabalhando até mais tarde. Mesmo que não exista uma orientação explícita de seu gestor, ou da organização, o empregado acreditaria que o correto é não sair no horário exato de término de seu expediente, demonstrando sua dedicação, portanto tornaria a prática como hábito em busca de reconhecimento e da valorização.

Essas distintas perspectivas sobre poder tendem a dar conta das possibilidades de relações de força que permeiam os processos de comunicação entre organização e empregados intermediados pelos gestores. Ademais, cabe também refletirmos sobre os valores, as regras, as crenças e os hábitos que afloram nessas relações dando a forma à cultura organizacional, assunto que trataremos no próximo item.

3. CULTURA E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, após apresentarmos, de modo sucinto, a compreensão de cultura que assumimos nesta pesquisa, discorreremos sobre a organização como lugar de realização dos sujeitos, mas também de sofrimento. Na sequência, dissertamos sobre as noções de cultura organizacional e de comportamento organizacional.

3.1 SOBRE A NOÇÃO DE CULTURA

A palavra cultura, de acordo com Thompson (1995), tornou-se conhecida nos países de idioma europeu no início da Idade Moderna, quando era empregada basicamente para indicar o cultivo de alimentos ou de animais. Mais tarde, no século XVI, passou a ser utilizada para definir um contexto de desenvolvimento humano, sob influência do Iluminismo, adquirindo lugar de adjetivo, atribuído a pessoas refinadas, bem como a artigos e a atividades intelectuais, artísticas e espirituais. No final do século XVIII, ainda conforme o autor, começa a fazer sentido a noção de que o que existe são culturas (no plural), termo que se refere às peculiaridades de diferentes povos e nações em distintos momentos históricos. Essa concepção ganha força no século XIX, com o surgimento da antropologia, disciplina que passa a se servir da noção de cultura em suas descrições técnicas sobre os hábitos e as crenças de diferentes povos não europeus.

O antropólogo estadunidense Clifford Geertz (1989), após relatar a existência de uma multiplicidade de definições de cultura (que, na segunda metade do século XIX, acabava por gerar confusão sobre o termo), formula seu conceito com base na semiótica, sugerindo correlação com os pressupostos do Interacionismo Simbólico, pois que dá relevo ao fato de que a significação dos objetos é atribuída pelo homem a partir de um processo interpretativo originado nas interações simbólicas. Isso porque, para Geertz (1989), as formas culturais se articulam por meio da ação social, dos artefatos e dos distintos estados de consciência, e seus significados são originados no papel que essas formas e artefatos culturais desempenham na vida em sociedade. Nesse sentido, defende que o trabalho etnográfico¹⁷ pode apontar o papel

¹⁷ De acordo com o Dicionário de Antropologia organizado por André Akoun (1972), a etnografia é o estudo aprofundado de uma sociedade em pequena dimensão.

que tem a cultura na vida humana, em função da descrição dos significados dos atos simbólicos para os grupos observados.

A cultura, segundo Geertz (1989), é criada pelo próprio homem e ao mesmo tempo é uma amarra à qual ele está fortemente ligado, conformando os significados que regem suas escolhas e suas atuações. Considerando que “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu” o autor define “cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.” (1989, p.15). Portanto, considerando cultura como um conjunto de símbolos entrelaçados, admitimos que ela é um contexto no qual os acontecimentos sociais e os comportamentos humanos podem ser descritos de maneira consistente.

A respeito das teorizações de Geertz sobre a noção de cultura, Thompson (1995), apesar de considerá-las importantes, aponta o que menciona serem algumas fraquezas conceituais, pois que, segundo ele, Geertz teria empregado de diferentes maneiras tanto a palavra “cultura” quanto o termo “texto”, possibilitando assim confusões ou apropriações inadequadas. Porém, entendemos que sua crítica mais forte é a de que Geertz não demandaria atenção suficiente aos contextos sociais, especialmente em relação aos conflitos e às relações de poder, uma vez que tanto as práticas cotidianas quanto as mais elaboradas se dão em contextos sócio-históricos específicos. Assim, Thompson (1995) afirma que o enfoque de Geertz para cultura “é mais para o significado do que para o poder, e mais para o significado do que para os significados divergentes e conflitantes que os fenômenos culturais podem ter para indivíduos situados em diferentes circunstâncias e possuidores de diferentes recursos e oportunidades” (THOMPSON, 1995, p. 180, grifo do autor). Após a crítica, Thompson apresenta sua noção de cultura. Nessa direção, a partir da concepção por ele denominada de simbólica (e que tem Geertz como seu principal representante), propõe a concepção estrutural que compreende a análise cultural como “o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 181).

No entanto, cientes e atentos à crítica de Thompson, assumimos a concepção simbólica de cultura, com base em Geertz, por entendemos que uma vez tensionadas por meio da interpretação dos sujeitos em suas relações sociais, estas formas simbólicas trazem consigo implicações do contexto em que são produzidas, ou seja, as relações de poder e as circunstâncias sócio-históricas tendem a estar conceitualmente implícitas, como nos pareceu sugerir Geertz (1989, p. 40), ao afirmar que se ocupava em “tentar manter a análise das formas simbólicas tão

estritamente ligadas quanto possível aos acontecimentos sociais e ocasiões concretas, o mundo público da vida comum, e organizá-la de tal forma que as conexões entre as formulações teóricas e as interpretações descritivas não sejam obscurecidas por apelos às ciências negras (mágicas).”

Portanto, com base nas teorizações de Geertz, compreendemos que a cultura é constantemente tecida pelos grupos humanos por meio das interações comunicativas, e, ao mesmo tempo, dirige as escolhas e modela as ações dos sujeitos: “a cultura de uma sociedade consiste no que quer que seja que alguém tem que saber ou acreditar a fim de agir de uma forma aceita pelos seus membros” (GEERTZ, 1989, p. 21). Quando transportamos essa noção para o universo das organizações, é importante termos em mente que essas maneiras aceitáveis de agir não se resumem às normas e às políticas internas que a alta administração pode se empenhar em divulgar (geralmente por meio de manuais, códigos de ética e processos de comunicação), mas que os padrões modelares das formas como as pessoas devem agir na organização também podem ser influenciados pelos empregados. Porém, antes de tratarmos sobre cultura nas organizações, vamos abordar as organizações.

3.2 ORGANIZAÇÃO: LUGAR DE TRABALHO, DE PRAZER E DE SOFRIMENTO.

Temos mencionado nesta dissertação a palavra “organização” como sinônimo ou para definir as fábricas do final do período medieval, as indústrias da era industrial, as empresas industriais, firmas e escritórios prestadores de serviços do período pós-industrial. Importa também pontuar que a ideia de organização, segundo Uribe (2009), não é pertinente apenas para denominar empresas, mas também associações e fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs, entre outros. O autor define organização como um agrupamento de pessoas “criada com um propósito específico e explícito, e, também, suscetível de gestão”¹⁸. Uribe (2009) ainda reforça em sua argumentação que não basta a união de pessoas para que haja uma organização, sua existência pressupõe que o agrupamento de pessoas seja regulado por normas previamente e formalmente estabelecidas e que as pessoas atuem visando objetivos definidos.

Além disso, Baldissera (2010a) afirma que organização é o lugar em que boa parte do trabalho se concretiza, mas seu entendimento não pode ser resumido ao lugar físico (as instalações) e aos seus recursos materiais, financeiros e tecnológicos, pois também inclui os

¹⁸ No original “creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión” (URIBE, 2009, p. 38)

sujeitos que nela atuam e se relacionam. Evidenciamos assim, a dimensão humana e relacional das organizações. Mas o aspecto relacional não pode ser limitado às interações entre as pessoas que atuam na organização (empregados, gestores, proprietários), uma vez que, segundo de Schvarstein (2002), as organizações fazem a mediação entre instituições e sujeitos, sendo as instituições¹⁹ formas de intercâmbio social determinadas de acordo com as características da sociedade e do período histórico em que são vigentes, a exemplo da religião, da saúde, da sexualidade, do trabalho, do salário, do tempo livre, entre outros. Nesse sentido, uma vez consideradas as instituições como abstrações, “as organizações são seu sustento material, o lugar onde aquelas [as instituições] se materializam e se exercem sobre os indivíduos, operando tanto sobre suas condições materiais de existência como incidindo na constituição de seu mundo interno.” (SCHVARSTEIN, 2002, p. 27)²⁰. Nessa perspectiva, Schvarstein (2002, p. 28 - 29) afirma que: a) as organizações (assim como os grupos que nelas atuam) são atravessadas por diversas instituições (como um hospital, por exemplo, em que estão presentes instituições como saúde, trabalho, tempo livre, sexualidade, entre outras); b) as organizações podem ser consideradas por meio de suas distintas partes, sendo importante para o autor a parte que compreende as interações que se dão entre os sujeitos; e c) as organizações têm caráter de construção social, pois são lugares virtuais que existem a partir da percepção dos sujeitos – nesse sentido de também serem construções abstratas, questiona: “Quem ‘viu’, ou, mais ainda, ‘tocou’ uma organização? Quem a ‘cheirou’ ou a ‘escutou’?” (SCHVARSTEIN, 2002, p. 29)²¹.

No que tange ao aspecto relacional, bem como à implicação de objetivos previamente estabelecidos, destacamos a ideia de organização proposta por Baldissera (2010a, p. 62) que “pressupõe associação de sujeitos, que de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivos da entidade organizacional”. No entanto, o autor atenta para o fato de que os objetivos da organização provavelmente não são os mesmos objetivos pessoais dos indivíduos que a compõem (os empregados). Portanto, para haver uma organização, não basta o desejo, a intenção e/ou o capital financeiro para desenvolvê-la, “é necessário que tal organização e o que ela representa faça sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem.” (BALDISSERA, 2010b, p

¹⁹ “Se definen las *instituciones* como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales, compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.” (SCHVARSTEIN, 2002, p. 26, grifo do autor).

²⁰ No original “Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquéllas se materializan y desde onde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo em la constitución de su mundo interno.” (SCHVARSTEIN, 2002, p. 27)

²¹ No original “¿Quién ‘vio’ o, más aún, ‘tocó’ una organización? ¿Quién lá ‘olió’ o la ‘escuchó’?” (SCHVARSTEIN, 2002, p. 29, grifo do autor).

203). E esse ‘fazer sentido’, explica o autor (2010b), está relacionado à existência de processos de comunicação capazes de apresentar os objetivos da organização a esses sujeitos, bem como de promover negociações a fim de que os objetivos da organização (de seu proprietário ou principal gestor), se não puderem contemplar os objetivos particulares dos demais sujeitos que a integram, pelo menos não os inviabilizem. Assim, conforme Araujo e Taegtow (2008), as organizações identificam e determinam como devem ser realizadas as atividades de trabalho, a fim de que o trabalho faça sentido para quem o realiza. No entanto, de acordo com Dejours (1999, p. 30), “é impossível [...] cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos”, fato que revela, por um lado uma certa autonomia do empregado em relação ao trabalho, posto que ele mesmo precisa acrescentar etapas ao “trabalho prescrito” para que se torne “trabalho real”. Por outro lado, a “gestão da defasagem entre o prescrito o real” em algumas situações pode causar sofrimento aos trabalhadores, uma vez que esse interstício tende a desvelar impotência ou incompetência na solução dos problemas que se apresentam às atividades rotineiras.

Baldissera (2010a) afirma que, de acordo com a forma como os objetivos individuais e os da organização são compartilhados e integram a atuação coletiva dos sujeitos em torno dos processos produtivos, o trabalho pode proporcionar prazer para o empregado, quando possibilita a realização de seus objetivos pessoais, como a realização profissional, a satisfação das necessidades financeiras, a reputação, o reconhecimento, entre outros, mas também pode ser uma causa de sofrimento devido à falta de reconhecimento, aos níveis de ansiedade, ao clima organizacional desfavorável, às condições inadequadas de trabalho (tais como temperatura muito alta ou muito baixa, pouca luminosidade, materiais e instrumentos de trabalho insuficientes ou danificados, riscos para segurança do empregado, situações de humilhação e/ou de assédio), entre outros fatores. Quando o trabalho não se concretiza também como possibilidade de alcance dos objetivos individuais dos empregados, importando apenas a realização das metas organizacionais, quer parecer que os trabalhadores assumem lugar de mero recurso, como o são outros materiais e tecnologias de que a empresa dispõe. Assim, Chanlat (1996) afirma que a submissão a uma racionalidade econômica que coloca os homens e mulheres trabalhadores na posição de recursos, ou objetos dos quais se espera produtividade satisfatória costuma viabilizar as organizações como espaço passível de dor, não apenas para os empregados de mais baixo escalão, mas inclusive para os de nível médio e superior na hierarquia organizacional. Além disso, mesmo a dimensão simbólica do trabalho, quando considerada positiva, como meio de inserção dos indivíduos na sociedade, fonte de satisfação, de prazer e de realização pessoal, também pode ser fonte de sofrimento, em face das

possibilidades de compulsão por reconhecimento, como descreve Dejours (1996), uma vez que a sensação de gratificação, de realização pessoal em virtude de uma tarefa ou projeto bem realizado é passageira, e essa sensação de prazer tende a ser substituída pelo sofrimento (o medo de ser considerado incompetente, de perder o emprego) e a movimentar o sujeito a novos desafios:

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o trabalhador leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento. (DEJOURS, 1996, p. 159).

Essa busca incessante da superação dos limites, assim como outros sacrifícios assumidos/sofridos pelos trabalhadores (tais como, horas extras de trabalho, redução de salário e superação dos limites) banaliza o mal (DEJOURS, 1999) como necessário para que sejam cumpridos os objetivos organizacionais.

Ressaltamos que considerar as organizações também como lugar de sofrimento não significa posicioná-las como ‘sítios do mal’ e os empregados sempre como vítimas (numa relação maniqueísta). Isso é uma variável, não necessariamente uma condição determinante e totalizante. Assim, as organizações, que são uma extensão da sociedade, podem abrigar, como afirma Dejours (1996), tanto o bem como o mal, tanto o prazer como o sofrimento, mesmo que pareça haver tantas situações de sofrimento evidenciadas por ele e por outros autores. Nesse sentido, Dejours (1999, p. 14 - 16) se utiliza do termo “guerra sã” como analogia para a exacerbação da competitividade que se instalou nas organizações com o sistema capitalista, e também como justificativa para o sofrimento necessário para vencer a concorrência. Contudo, o autor também aponta a conduta humana como origem dessa guerra sã, posto que inclusive os membros das organizações que não são decisores contribuem para o funcionamento e a eficácia dessa “máquina de guerra”.

Importa, portanto, para nossa pesquisa, destacar que a viabilização do ambiente de trabalho como um espaço de realização pessoal/satisfação e/ou de sofrimento para os empregados tende a ser integrada ao universo de instituições sociais que atravessam as organizações e que atuam sobre as normas, crenças e valores da organização, conformando,²² dessa forma as práticas dos indivíduos nas organizações e seus significados, ou seja, conformando a cultura organizacional.

²² A partir da ideia de que as organizações são atravessadas por distintas instituições, é possível entender como modos de agir e de pensar específicos se produzem e se reproduzem na sociedade. (SCHVARSTEIN, 2002).

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein (2009, p. 79), a cultura traduz as suposições que são compartilhadas pelos membros de um grupo sobre a forma como devem agir em relação ao ambiente externo e a maneira como devem fazer a gestão da integração interna, e essas formas revelam também os níveis de realidade aceitos pelo grupo, os padrões esperados em relação ao tempo e ao espaço usado para o trabalho, e as regras básicas de interação que regem as relações entre as pessoas do grupo. O autor ainda afirma, a partir do ponto de vista descritivo (estrutural), que a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três diferentes níveis ou graus de visibilidade: os artefatos, as crenças e valores assumidos e os pressupostos básicos. Os artefatos estão no nível mais facilmente observável, e são compostos pela estrutura física da organização, seu prédio, móveis, instrumentos de trabalho, tecnologia, processos, produtos, o clima organizacional, entre outros. As crenças e valores assumidos envolvem as estratégias, filosofias e rituais da organização e são compartilhados pelo grupo de pessoas. No entanto, é importante salientar, que apenas os itens assumidos pelo grupo podem ser considerados, ou seja, se uma organização tem uma missão definida, mas ela não é comunicada e compartilhada com o grupo, não faz parte de sua cultura. Por sua vez os pressupostos básicos estão no nível mais difícil de observação, pois são princípios que geralmente não são debatidos ou confrontados. Eles compreendem percepções e sentimentos inconscientes e são capazes de definir o que os demais elementos observáveis (artefatos, crenças e valores) significam para o grupo.

Assim, considerando esses níveis, Schein (2009, p. 16) afirma que a cultura de um grupo é:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Em perspectiva semelhante, Fleury (2013, p. 22), além de ressaltar que os pressupostos são elementos passíveis de significação, atribui uma dimensão política à cultura, posto que considera a presença de relações de poder nas organizações. Para a autora, os valores e pressupostos que compõem a cultura organizacional são “elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Fleury (2013, p. 114 - 118) também pondera sobre quatro diferentes instâncias que influenciam os padrões das relações de trabalho nas organizações e que, por vez, também interferem na cultura organizacional: a) as questões políticas e econômicas do país e do mercado em que a empresa está inserida; b) a organização e a gestão dos processos de trabalho; c) as políticas de recursos humanos realizadas pelas organizações (que manifestam a filosofia da empresa sobre a seleção de trabalhadores, as políticas de remuneração, de desenvolvimento, de possibilidades de ascensão na carreira, os benefícios e a qualidade de vida no trabalho); e d) e os elementos simbólicos da vida organizacional.

No que tange à instância simbólica, a autora (2013) destaca alguns elementos observados em seus estudos que tendem a povoar a memória coletiva da organização, como: o mito do herói (geralmente relacionado à mística em torno da história inicial da organização, podendo configurar como herói tanto o fundador da organização como empregados de distintos níveis hierárquicos que se tornam percebidos por feitos corajosos que trouxeram importantes conquistas para a organização); o mito da grande família (que pode estar relacionado visivelmente a uma percepção de cooperação e afetividade entre os membros da organização ou, de forma oculta, vinculado a uma gestão autoritária, que preze pela submissão); e os rituais de confraternização (realizados de acordo com os valores da empresa e também justificados neste contexto, quando uma meta importante é atingida, por exemplo). Esses elementos, ainda que sejam apenas alguns entre outros que atuam nos padrões das relações organizacionais, e que dependam de uma análise aprofundada sobre a organização a fim de verificar sua existência, parecem férteis à nossa pesquisa, pois quando presentes, evidenciam sua influência na cultura organizacional.

Cabe ainda destacar sobre os valores e pressupostos da cultura organizacional que, apesar de muitas vezes serem expressos na descrição da missão, da visão e dos valores da organização, segundo Rivière (1996, p. 292), também é comum que não sejam formalizados, e então atuem como códigos tácitos que sinalizam aos membros do grupo o que é permitido e o que é proibido, e como as coisas devem ser feitas: “na maior parte do tempo, uma cultura de empresa é constituída por regras não escritas que não seria possível infringir sob pena de chamada à ordem” [...]. Importa ressaltar que os valores e pressupostos de um grupo, de acordo com Turner (1974) – referindo-se aos estudos de Mônica Wilson –, podem ser revelados por meio de rituais. Nesse sentido, Rivière (1997, p. 286) afirma que o mundo do trabalho pode ser ritualizado tanto a partir de ações instituídas pela administração da organização quanto por meio de iniciativas de grupos e subgrupos atuantes no interior da empresa (os trabalhadores): “ao rito

solene patrocinado pela diretoria da empresa, pode acontecer que, no escritório, correspondam contra-rituais realizados sob forma de brincadeira”.

A abordagem dos elementos que compõem a cultura da organização evidencia tanto o aspecto normativo quanto o aspecto dinâmico da cultura organizacional. Em relação ao aspecto normativo, Baldissera (2014a, p. 114) propõe que a cultura do grupo “prescreve e proscreeve”. No entanto, o autor também afirma que a regulação de padrões culturais tende a não ocorrer de forma determinística, posto que, coerente com a definição de cultura proposta por Geertz (1989) – como teia de significados tecida pelo próprio homem – os sujeitos da organização (re)tecem a cultura organizacional e, ao mesmo tempo, são presos a ela, sugerindo a mecânica do que caracterizamos aqui como aspecto dinâmico. Assim, de acordo com Baldissera (2014b, p. 91), esse (re)tecer da cultura consiste num processo contínuo que também prevê a possibilidade de “que os sujeitos negociem, disputem, resistam, inaugurem, gerem imaginários, deem razão às sensações, à dúvida e à desordem, lugar para produção de nova ordem, (re)organização. Significa dizer que interagindo na/sobre a forma de cultura, os sujeitos transformam-se e a transformam.” Dessa forma, compreendemos que a cultura organizacional, apesar de ser fortemente influenciada pelos seus gestores e fundadores (SCHEIN, 2009; COSTA, 2014), também é impactada pelos empregados. Assim, cada um dos integrantes de uma organização tensiona a cultura diariamente em suas interações, não necessariamente (ou apenas) seguindo as diretrizes formais da organização, mas também aportando a essas relações seus significados próprios, seus valores e regras oriundas de seu convívio social em diversos núcleos, tais como o familiar, de amigos, das associações e clubes em que participa, e, mesmo, das experiências de trabalho anteriores.

Essa compreensão de que a cultura da organização é tensionada e transacionada nas relações entre os sujeitos, e que esses acionam os significados das práticas e das diretrizes organizacionais a partir de sua própria teia de significados parece coerente com as teorizações de Chiavenato (2010) sobre comportamento organizacional, que consiste, segundo o autor, numa perspectiva humana da organização e estuda as formas como as pessoas e os grupos podem influenciar a organização, assim como a influência da organização sobre os indivíduos e grupos. Chiavenato (2010) afirma que esse conceito trata do comportamento individual (a partir de análises da personalidade, atitude, percepção, aprendizado, motivação) e também da conduta grupal (normas, papéis, construção de equipes, conflitos), levando em conta que o comportamento dos grupos é diferente da soma dos comportamentos individuais, pois as pessoas agem de modos diferentes como indivíduos e como integrantes de um grupo.

Para Robbins (2009), o comportamento organizacional é fortemente condicionado por variáveis que determinam o desempenho dos trabalhadores na atualidade: a produtividade, o absenteísmo (faltas ao trabalho), a rotatividade de empregados e a cidadania organizacional²³. E, uma vez que essas determinantes, além de atuarem de maneira positiva ou negativa sobre os resultados da organização, também podem interferir na satisfação em relação ao trabalho, o autor (2009) destaca sua relevância também, no que tange à responsabilidade humanística que os administradores das organizações têm de proporcionar empregos estimulantes e capazes de gerar satisfação nos trabalhadores.

Por sua vez, Bowditch e Buono (1992) relacionam o comportamento organizacional à perspectiva da organização como processo, o que proporciona mais praticidade aos gestores responsáveis pela condução das organizações. Nesse sentido, a importância dos estudos de comportamento organizacional estaria, de acordo com os autores, na compreensão dos comportamentos administrativos que são apropriados para cada contexto, evidenciando uma noção de gestão contingencial, ou seja, adaptada às características de cada situação e das pessoas envolvidas.

As perspectivas até aqui acionadas sobre o assunto sugerem a noção de comportamento organizacional como ferramenta de gestão e, portanto, passível de controle pela organização. Em contraponto a essa perspectiva, as teorizações de Hampton (1999) sugerem a diferenciação dos padrões instituídos pela organização e dos desenvolvidos pelos grupos que nela atuam. De acordo com o autor (1999, p. 113), os gerentes das organizações criam padrões de relacionamento, de processos e até de sentimentos quando montam a estrutura da organização, no entanto, podem surgir novos padrões diferentes dos planejados pela gestão, por exemplo, nas relações que ocorrem entre os membros da organização: “sejam quais forem as diferenças de hierarquia impostas pela organização formal, a organização informal cria seus próprios papéis e posições. Algumas pessoas chegam a adquirir mais prestígio e influência do que sua posição formal lhes empresta; outros chegam a ter menos”. O autor evidencia, ainda, que esses novos padrões também podem atingir os processos produtivos, por meio de práticas oficiosas de trabalho, que ocorrem quando os empregados realizam suas atividades sem seguir a orientação de seus gestores, criando novos fluxos e modificando as tarefas.

²³ Cidadania organizacional é um “comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um funcionário, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz na organização, como por exemplo, ajudar os colegas nas equipes, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitar conflitos desnecessários e elogiar o trabalho de grupo e da empresa.” (ROBBINS, 2009, p. 2).

No entanto, mesmo que seja possível considerar o comportamento organizacional a partir de um ponto de vista menos funcionalista (ferramental) e mais crítico (compreendendo a complexidade das relações de poder que se dão entre organização e empregados), a abordagem deste conceito tende a evidenciar a importância dos gestores para a cultura organizacional, assunto que trataremos a seguir.

3.3.1 A cultura organizacional e os gestores²⁴

O primeiro ponto a destacar sobre as implicações dos gestores na cultura organizacional está na formação da cultura. Nesse sentido, Schein (2009) afirma que a cultura de um grupo pode ser formada de duas maneiras diferentes: a) a primeira, espontaneamente, quando um grupo de pessoas se reúne sem formalidade e então os padrões de comportamento passam a constituir a cultura do grupo; e b) a segunda maneira ocorre quando um indivíduo cria um grupo ou torna-se seu líder, situações em que normalmente o indivíduo fundador tende a impor às pessoas suas visões, crenças e valores pessoais e suas metas. Porém, somente quando os membros do grupo realizam as atividades coordenadas pelo líder sentindo-se bem sobre os relacionamentos mútuos (o que o autor define como comportamento que leva ao sucesso), é que as crenças e os valores do fundador serão compartilhados e assumidos. Assim, “pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.” (SCHEIN, 2009, p. 10).

Também Baldissera (2014b) reconhece que os líderes têm importante papel na construção da cultura organizacional. Porém, o autor trata a questão de modo não determinístico, ou seja, para ele os líderes influenciam fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional, entretanto, não a determinam. A essa luz, ao dar relevo ao papel dos líderes no processo da cultura organizacional, Baldissera (2014b) considera, inclusive, possível que a cultura que os líderes trazem de fora para a organização (de suas interações em grupos socioculturais que participam ou já participaram) pode afetar substancialmente os processos comunicacionais, o valor das pessoas, os relacionamentos, o

²⁴ No capítulo quatro tratamos com mais profundidade as temáticas que envolvem os gestores.

espaço para a criatividade e a inovação, as sanções, entre outros aspectos, especialmente na fundação das organizações.

Compreendemos, dessa forma, que, uma vez intermediário nas relações entre a organização e os empregados, o gestor tem importante responsabilidade ao tensionar diferentes significados e valores acerca dos objetos simbólicos que compõem o ambiente e o contexto do trabalho. Mais do que isso, os papéis que os gestores desempenham nas interações com os empregados tendem a reforçar a cultura da organização e os lugares dos sujeitos que nela atuam. Assim, uma organização de gestão fortemente autoritária, poderá evitar a contratação ou a promoção de gestores com personalidade muito flexível e perfil negociador. Um gestor que raramente realiza reuniões com sua equipe, ou que limita essas reuniões a monólogos em que apenas ele se manifesta, pode denotar como traço cultural dessa organização a pouca relevância atribuída ao diálogo e à participação. Já uma organização que oriente seus gestores a promoverem reuniões periódicas de equipe nas quais os empregados possam participar, criticar, tomar a palavra, pode ter como intenção passar a ideia de um ambiente agradável e de bem-estar aos empregados, e, mesmo, ter essas características valores. Um chefe que repreende ou pretere um empregado porque esse não costuma frequentemente ficar trabalhando além do horário formal (e o faz sem vincular a atitude com aumento de produção), tende a demonstrar que, para a organização, o mais importante não é o resultado do trabalho, mas a encenação do trabalho.

Em segundo lugar, diretamente articulado ao primeiro, cabe enfatizarmos que os gestores, em algum nível, em processos de interação com o grupo, procuram definir os valores e tendem a objetivar que também sejam assumidos como valores da organização (ou, pelo menos, da equipe que gerenciam) em função do lugar de poder legítimo em que encontram, como afirma Baldissera (2014b, p. 92):

Se é possível dizer que tais líderes têm potência e poder [...] para direcionarem a tessitura da cultura organizacional, orientando e/ou impondo valores e firmando suposições (exercitando poder), é imprescindível que se mantenha presente a compreensão de que tais escolhas e direcionamentos foram, de alguma forma e em algum nível prescritos pela teia de significação (cultura – todo) a que se prenderam como sujeitos.

No entanto, como terceiro ponto, ainda como propõe Baldissera (2014b), ressaltamos que a influência dos gestores na cultura da organização não acarreta em invalidar as contribuições dos demais indivíduos que integram a organização (os empregados) uma vez que os sujeitos encontram formas de manifestar suas subjetividades, fazendo circular sentidos que proporcionam algum tipo de negociação e transformação (Baldissera, 2010a; 2014b). E, em

virtude de as formas usadas para manifestação das subjetividades dos indivíduos, assim como as de instituição dos valores pelas organizações serem concretizadas, fundamentalmente, por processos comunicacionais, a seguir dissertaremos sobre a noção de comunicação organizacional, dando ênfase à articulação entre cultura e comunicação.

3.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A partir da noção de que a comunicação consiste num “processo de construção de disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128), entendemos as implicações entre cultura e comunicação, uma vez que os sentidos disputados nesse processo sugerem os significados dos objetos que os sujeitos reconhecem desde seus universos – os quais podem não ter os mesmos significados atribuídos pelos outros interagentes – e por isso, os sujeitos tendem a disputar os sentidos com o grupo. Nesse sentido, Baldissera (2010b) afirma que “estabelecer comunicação implica, necessariamente, ver a significação que o grupo havia construído como cultura [...] ser perturbada, movimentada, transacionada, e em algum nível (re)construída.” (BALDISSERA, 2010b, p. 202).

Além disso, de acordo com mesmo autor (2008), cada vez que um sujeito participa de um processo comunicacional poderá criar ou modificar o significado sobre algo, em virtude de novos conteúdos e atribuições de sentido. Assim, entendemos que os sujeitos em relação são sujeitos agentes, como propõe Blumer (1980), pois em constante disputa pela construção e reconstrução de sentido. Também a partir da teorização de Blumer, compreendemos que os sentidos dados pelos sujeitos aos objetos – caracterizados pelo autor (1980) como qualquer coisa que seja significada nas interações comunicativas, – nunca estão acabados, mas reconfigurados de acordo com o contexto.

Dessa forma, partindo da ideia de organização como agrupamento de pessoas que agem coordenadamente em prol de objetivos estabelecidos (URIBE, 2009; BALDISSERA, 2010a), Baldissera (2010b) aponta que a comunicação é condição necessária para que exista a organização, posto que tanto para sua formação, ou seja, dentre outras coisas, para estabelecer e comunicar ao grupo os objetivos, quanto para sua continuidade (a organização e a coordenação dos processos organizacionais) a comunicação é fundamental.

Tendo em vista que as práticas e pressupostos da cultura são concretizados, também, por meio da comunicação, uma vez que “pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para,

novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/ organizadores” (BALDISSERA, 2010a, p. 61), importa dizer que, em coerência com as noções de comunicação e de cultura que apresentamos, a comunicação organizacional não pode ser reduzida aos esforços da organização no sentido de comunicar-se com seus públicos. A comunicação organizacional é o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008b, p. 169), reconhecendo que todos os que estabelecem relações diretas com a organização, e mesmo os que a ela se relacionam indiretamente (conversações nas redes sociais digitais, por exemplo), como sujeitos, são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela. Para evidenciar a complexidade desse processo, o mesmo autor propõe que a comunicação organizacional compreende três dimensões articuladas, conforme segue.

A primeira dimensão proposta por Baldissera (2009), a “organização comunicada”, costuma ser a mais valorizada pelas organizações, posto que contempla a fala autorizada, planejada, da organização, como ocorre em materiais para os sites, campanhas de publicidade, jornal ou revista institucional, manual do funcionário, eventos, as postagens feitas pela organização nas redes digitais, entre outros. A comunicação que se realiza na dimensão da organização comunicada, segundo o autor (2009), tem como característica a possibilidade de se exercer certo controle sobre o que deve ser visível da organização. Além disso, pode-se pensar que nessa dimensão também é possível tangibilizar, de alguma forma, os esforços de comunicação, seja por meio de avaliações qualitativas e/ou quantitativas (dentre outras, traduzidas pelo número de pessoas que acessam à informação disponibilizada, a centimetragem por coluna obtida com publicações espontâneas na mídia de massa e, atualmente, o número de curtidas que uma postagem da organização conquistou em uma rede social). Considerando que a dimensão da organização comunicada tende a repercutir os valores e as informações que são definidos pela alta gestão da organização, assim, é possível entender a ponderação do autor sobre o fato de essas formas de comunicação organizacional serem orientadas para o autoelogio, uma vez que almejam retornos em termos de imagem-conceito²⁵ e de legitimidade junto aos públicos.

A dimensão da “organização comunicante” configura-se como complexificação da dimensão da “organização comunicada”. Conforme Baldissera (2009), a organização

²⁵ De acordo com Baldissera (2004), imagem-conceito consiste num “constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força” (2004, p. 278).

comunicante abrange os processos comunicacionais que se realizam na dimensão da organização comunicada e também todos os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização. Portanto, desde que em relações diretas, estão contemplados aqui todos os processos de comunicação que se caracterizam como informais. Além disso, essa dimensão admite que afora os processos planejados e os informais que se realizam mesmo sem a autorização da organização, ainda há o fato de que mesmo os processos comunicacionais formais podem englobar perspectivas não controladas (informais). Nessa direção, quando das relações diretas, “mesmo quando não há intenção de comunicar, a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação” (BALDISSERA, 2014a, p. 120). Entende-se que esse ‘algo’ que tende a ser assumido como comunicação pode ser até as instalações físicas da organização, a cor de seu prédio, a qualidade dos instrumentos e materiais de trabalho, o uniforme dos funcionários, a forma como os gestores se vestem ou o carro que possuem, por exemplo. É importante ressaltar que o nível da organização comunicante não é tensionado apenas quando um porta-voz autorizado interage com o público, pois “toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados.” (BALDISSERA, 2010b, p. 208).

Por sua vez, a dimensão da “organização falada” compreende todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas se dão de forma indireta, isto é, sem que haja relações diretas entre quem fala e a organização. Segundo Baldissera (2009), essas falas, de modo geral, não são consideradas comunicação organizacional, por não serem planejadas pela organização e/ou realizadas no seu ambiente e/ou em relações diretas. Porém, elas têm assumido cada vez mais relevância estratégica no contexto atual. Essas falas assumem materialidade fora dos ambientes organizacionais, em relações indiretas e informais, tal como nas conversas entre empregados, clientes, fornecedores, ou pessoas que não constituem públicos da organização, mas que falam sobre ela. Atualmente, com a expansão das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) essas falas foram/são potencializadas em sites e redes sociais, nos quais os usuários podem mencionar a organização e/ou seus produtos e serviços, ou ainda seus representantes, manifestando elogios, críticas ou reclamações que podem ser visualizadas por qualquer pessoa com acesso a esses ambientes. Baldissera (2009) considera que, apesar da impotência da organização sobre estas formas de comunicação, é possível que as organizações invistam recursos em ações de acompanhamento viáveis, a fim de neutralizar possíveis percepções negativas disseminadas nessa dimensão comunicacional, seja através de campanhas, circulação de informações etc. Nessa direção, em pesquisa realizada com

gestores hoteleiros da Região das Hortênsias (Serra Gaúcha), Rossato (2015) evidencia que as conversações materializadas na internet sobre os hotéis interferem nos seus processos, de modo que tais gestores procuram munir-se de informações publicadas por seus clientes na Internet, bem como da análise do que é publicado sobre os concorrentes, antes de decidirem não apenas sobre ações de comunicação organizacional, como também sobre ações de gestão.

Após discorrer sobre comunicação organizacional, atentamos, a seguir, para os aspectos mais específicos da comunicação entre organização e empregados.

3.5 COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS

Pensar a comunicação entre organização e empregados pressupõe tanto a comunicação administrativa quanto a comunicação interna, caso se pense nas categorizações realizadas por Kunsch (2003). Segundo a autora, a comunicação administrativa ocorre nas funções de coordenação dos processos organizacionais, viabilizando os sistemas da organização como um todo, através de fluxos de informação e redes formais e informais. Ela não pode ser confundida nem substituída pela comunicação interna, que segundo a autora (2003) ocorre em paralelo à circulação de informação nos fluxos e redes dos setores internos, de forma planejada, e emprega meios de comunicação institucional e até mercadológica. No entanto, o contexto da sociedade do conhecimento (que abordamos no capítulo dois), em que a comunicação assume tanta importância, sugere relevante a reflexão sobre ambos os tipos de comunicação (administrativa e interna), independente de se adequarem ou não, totalmente, aos conceitos dos subsistemas formais da comunicação organizacional. Isto porque, tendo em vista as dimensões da comunicação organizacional comunicante e falada (BALDISSERA, 2009) mesmo os fluxos internos de informação necessários para o andamento dos processos produtivos, uma vez que esses ocorrem por meio de interações, também podem ser significados pelos membros da organização.

Portanto, presente em todo o processo produtivo das organizações, a comunicação – na configuração do trabalho pós-industrial que é caracterizado pela velocidade e pelas constantes mudanças – parece ser bem mais complexa do que aquela do período fordista. Naquela época, a baixa complexidade das tarefas desempenhadas nas linhas de montagem, sugere que as rotinas de trabalho poderiam ser facilmente descritas, com poucas ou nenhuma variação, como encaixar uma peça em um motor de automóvel, apertar parafusos, retirar as fagulhas de uma peça que passa pela esteira, preencher uma planilha, por exemplo. Atualmente,

as características técnicas dos produtos, as demandas, as estratégias, as rotinas de produção mudam constantemente, indicando a necessidade de que as descrições das atividades de trabalho e dos fluxos de informação que envolvem essas atividades estejam em constante atualização e, por isso mesmo, permanentemente, desatualizadas. Uma dessas evidências pode ser encontrada na dissociação entre hardware e software, que permite a realização de diversas atividades na mesma máquina, exigindo conhecimentos diferentes dos trabalhadores. De acordo com Marchiori (2008), essa multiplicidade de trocas de informações nas organizações torna ainda mais importante a comunicação, uma vez que “nenhum indivíduo gera sozinho todas as informações para a tomada de decisão” (2008, p. 141). Assim, a atividade dos trabalhadores se torna interdependente e dependente da informação:

[...] cada indivíduo inserido na produção capitalista não passa de um elo informacional que recebe, processa e transmite algum subconjunto de informações necessário às atividades de outros indivíduos, ou do conjunto do subsistema social no qual interage. (DANTAS, 1996, p. 59).

Nesse sentido, as organizações precisam ser propensas a intensificar seus esforços para manter os empregados atualizados acerca das mudanças constantes no processo produtivo. Não apenas em relação aos fluxos de informação necessários para que os processos organizacionais ocorram, como em relação a todo relacionamento com os empregados.

A denominação mais comum para o que chamamos de ‘comunicação entre organizações e empregados’ costuma ser ‘comunicação interna’, termo que sugere sua origem na segmentação geográfica de públicos entre interno, externo e misto e, segundo Kunsch (1986), é usado para designar os processos de comunicação da organização destinados aos seus funcionários, diretores e aos familiares de funcionários e diretores. No entanto, num contexto de expansão das TICs e suas possibilidades de virtualização que transcendem fronteiras físicas e proporcionam o entrecruzamento de papéis dos públicos das organizações, concordamos com Baldissera (2009b), que considera a nomenclatura superada²⁶.

A ideia de comunicação interna tende a estar, em primeiro lugar, ligada à disseminação dos objetivos organizacionais, bem como à troca de informações necessária para a realização dos processos da organização (como os de planejamento, produção, vendas, coordenação, financeiro, de avaliação). Nesse sentido, Curvello (2010) ressalta a dependência da integração entre organização e trabalhadores para que a organização atinja seus resultados com eficácia.

²⁶ Poucos autores têm estudado sobre as denominações para este tipo de processo de comunicação organizacional. Destacamos a análise realizada por Mansi (2014), que resgata aspectos históricos, legais, e de ordem dialógica, e propõe o termo ‘comunicação com empregados’.

Teor que parece constar em conceitos de autores como Pinho (2006), para quem a comunicação interna visa “permitir que os seus membros [integrantes da organização] cumpram tarefas estabelecidas” (2006, p. 105), e Torquato (2004), defensor que a comunicação interna deva buscar um clima positivo favorável “ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos” (2004, p. 54). Esse aspecto sobre os objetivos da comunicação interna é abordado de forma crítica por Marchiori (2010): “em alguns momentos nos deparamos, com pensamentos que refletem uma postura não-preocupada com o funcionário em si, mas com o que ele pode trazer de retorno para a organização quando atende bem o cliente, por exemplo” (2010, p. 210). Torquato (1987) analisa que as matérias das publicações empresariais costumam privilegiar os assuntos de interesse da organização, em prejuízo aos temas relevantes para os funcionários. Outros autores (SCROFERNECKER, 2011; KUNSCH, 2003) destacam a importância do planejamento da comunicação interna.

Dito dessas formas, esses processos de comunicação tendem a ser classificados como da qualidade da organização comunicada (BALDISSERA, 2009), uma vez que apenas os interesses da organização tendem a ser contemplados e/ou considera-se somente as ações pensadas e realizadas pela organização. Fato que parece ser ratificado por Curvello (2002, p. 17) ao informar que na comunicação do âmbito interno das empresas normalmente “prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, através de inúmeros canais, entre eles o boletim ou jornal de empresa”. Assim, a comunicação parece estabilizada numa dimensão caracterizada por Kunsch (2003) como instrumental, que, no âmbito das relações entre organização e empregados se traduz numa visão linear, a partir do ponto de vista do emissor (que é a organização), preocupada com a transmissão de informações, crente de que “os empregados absorvem tudo aquilo que é dito e proclamado” (TORQUATO, 1987 p. 57) e subvalorizando canais e ações que permitam o trânsito da comunicação em diferentes sentidos tanto paralelamente entre os empregados quanto dos empregados em direção à administração.

Porém, mesmo que as organizações empreendam formas de comunicação menos impositivas e mais preocupadas em esclarecer seus objetivos aos empregados, e que busquem tangibilizar por meio da comunicação as possibilidades de realizações pessoais dos empregados em função trabalho (tanto em prêmios de reconhecimento, comemorações por metas atingidas, participação de resultados, campanhas, e matérias em seus veículos de comunicação etc.), a comunicação planejada pela organização – com o intuito de instituir sobre os empregados seus valores e sua interpretação do mundo – é apenas uma das dimensões da comunicação

organizacional junto aos empregados. Isto porque, a partir do entrecruzamento entre cultura (conforme GEERTZ, 1989) e comunicação (de acordo com BALDISSERA, 2004), e, portanto, entendendo que a comunicação emitida pela organização pode ser interpretada pelos empregados de diferentes formas, de acordo com a teia de significados dos grupos socioculturais dos quais eles participam, consideramos que a comunicação entre organizações e empregados pode ocorrer ‘pela’, ‘na’ e/ou ‘sobre a’ organização, uma vez que “a partir de seus lugares de fala, articulados em relações de comunicação, os sujeitos atualizam-se como forças e percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações [...]” (BALDISSERA, 2010a, p. 69). Então, compreendemos que não parece possível a organização controlar totalmente os resultados dos processos de comunicação que planeja, mesmo em relação aos canais físicos de comunicação, como jornal, mural, manuais, vídeos, campanhas etc. Nessa direção, Baldissera (2014b) propõe que os diferentes sujeitos que integram a organização podem realizar desvios, transgressões, explorações e/ou mistificações de sentidos, bem como incorrer em equívocos interpretativos, entre outras possibilidades, “de modo que os sentidos propostos, por mais rígidos que sejam os controles da organização comunicada, podem experimentar elevados graus dispersivos, frente às intenções organizativas da fala autorizada” (BALDISSERA, 2014b, p. 95).

Essa ideia parece coerente com a perspectiva da sociedade do conhecimento (CORSANI, 2003, DE MASI, 1999) em que o trabalhador pode ser exposto a informações disponibilizadas na internet e nas mídias por tecnologias como computadores e *smartphones* (acessíveis a boa parte da população²⁷), indicando que esse trabalhador possa ter cada vez menos dependência da organização em que atua para entender a lógica produtiva da qual faz parte. Dessa forma, a comunicação tradicional descendente utilizada pelas organizações tende a tornar-se apenas uma das formas de acesso à informação, sugerindo assim, a possibilidade de maior senso crítico do trabalhador sobre o que a organização informa, bem como sobre o formato, a atratividade, a periodicidade, e a atualidade dos canais e formas de comunicação empregadas. Isso não significa desconsiderarmos o poder simbólico (BOURDIEU, 2010) que as organizações podem exercer com seus públicos, com vistas a tornar mais crível sua versão, sua visão de mundo, frente a outras possíveis visões, contudo, evidencia a potencialidade analítica do empregado. Nessa direção, Figaro (2000), a partir de estudos de recepção realizados com trabalhadores de uma metalúrgica, reflete sobre a circulação de diferentes discursos nos

²⁷ Em artigo recente, analisamos dados de pesquisas setoriais sobre a abrangência das novas tecnologias no Brasil, bem como suas implicações para as organizações, incluindo sua relação com os empregados (SILVA; SILVA, 2015).

ambientes de trabalho que tendem a fomentar a exigência e a formação de um ponto de vista crítico nestes sujeitos.

Dessa forma, muitas organizações têm tomado iniciativas visando promover participação, transparência e valorização do trabalhador como indivíduo em suas práticas organizacionais e de comunicação. Iniciativas que podem ser concretizadas em meios como os portais corporativos, os *blogs*, as redes sociais (abertas, ou corporativas fechadas) e também em estratégias como as pesquisas de clima, o compartilhamento de informações, o convite ao empregado para que participe (em níveis controlados) do planejamento estratégico da organização etc. No entanto, cabe ressaltar que a adoção desses meios e estratégias pode configurar em mera dissimulação dos objetivos e pontos de vista unilaterais das organizações. A exemplo desse tipo de atuação, Baldissera (2000) discorre sobre as justificativas normalmente expostas aos funcionários a respeito das pesquisas e auditorias realizadas pelas organizações, quando o real motivo reside na absorção de informações periféricas a serem usurpadas em mecanismos de poder pela administração da organização. Assim, entendemos que a natureza mais ou menos participativa dos processos comunicacionais das organizações com empregados não depende apenas do meio ou da estratégia escolhida. Mais ainda, conforme Baldissera (2014c) mesmo quando aparentemente participativa, a atuação do empregado pode se dar por meio de representações cínicas, visando evitar conflitos que possam prejudicá-lo (com a perda do emprego ou de alguma promoção).

A organização comunicante traz à tona incertezas e fissuras, uma vez que “grande parte da comunicação que escapa aos processos oficiais pode revelar outros aspectos da organização, geralmente menos visíveis, menos explorados, ou em certos casos, escondidos dos públicos” (BALDISSERA, 2014a, p. 120). Portanto, conceber a comunicação entre organização e empregados a partir da perspectiva da organização comunicante significa reconhecer o aspecto relacional dessa comunicação, que se dá por meio da interação entre os próprios empregados, e entre os empregados e a organização, sem esquecer que, como relação, subentende disputa de significação. O autor também ressalta que a concepção da organização comunicada não exclui o ‘comunicar a organização’, no entanto, esse ‘comunicar’ implica o entendimento de que em qualquer relação da organização com a alteridade “haverá algum processo de atribuição de significação [...] e, também será um potencial processo de comunicação” (BALDISSERA, 2014a, p. 121), mesmo quando não há intenção. Dessa forma, compreendemos que aceitar essa perspectiva não significa dizer que a comunicação não deva nem precise ser planejada, mas que ela não se resume a o que é planejado.

A este ponto, após discorrermos sobre comunicação organizacional e, em particular, sobre a comunicação entre organizações e empregados, para que possamos avançar no sentido de atingir os objetivos deste estudo, no próximo capítulo, dissertaremos sobre a questão dos gestores nas organizações, seus papéis e funções.

4. O GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, após fundamentarmos a relevância dos gestores para a administração dos processos produtivos, apresentamos como compreendemos os gestores e a sua atuação junto aos empregados. Na sequência, apoiados em autores da administração e da psicologia organizacional, relatamos distintas perspectivas a respeito da influência dos gestores sobre as equipes. E, por conseguinte, contextualizamos a mediação da comunicação entre organização e empregados que se concretiza nas práticas do gestor.

Iniciamos, ressaltando, em primeiro lugar, que o gestor também é empregado nas organizações. Trata-se de um empregado que possui um cargo (diretor, gerente, coordenador, supervisor, chefe, líder, entre outros), e esse cargo o torna responsável por coordenar o trabalho de outras pessoas, integrantes de sua equipe de subordinados, ainda que, conforme Robbins e Decenzo (2004), além de supervisionar, muitos gestores também tenham de realizar atividades operacionais. Em segundo lugar, importa entender o que justifica a existência dos gestores nas organizações, o que, segundo Kotter (2000), está relacionado ao surgimento das grandes empresas, em consequência do desenvolvimento do século XX. Assim, sugerimos que, quando a sociedade adquiriu características de industrialização e os bens começaram a ser produzidos em grandes quantidades, atendendo a demandas cada vez mais crescentes, a quantidade de pessoas envolvidas na produção também precisou aumentar ao longo do tempo. Dessa forma, fica evidente que se tornou praticamente impossível para o empreendedor (proprietário da organização) administrar sozinho os processos organizacionais e os empregados, evidenciando a necessidade de contratar pessoas que o apoiassem nas funções administrativas. Nesse sentido, Bergamini (2009) afirma que, após as guerras mundiais, a questão da mão-de-obra tornou-se um problema pela quantidade de pessoas disponíveis para o trabalho, configurando uma realidade que inviabiliza a opressão nos ambientes organizacionais e que exige bons líderes capazes de utilizar o potencial dos empregados ao máximo. Assim, conforme Vergara (2000), as lideranças são necessárias para que as organizações atinjam seus objetivos, posto que, como coletividades, são permeadas de cooperação e conflitos.

Normalmente, as funções gerenciais são organizadas numa hierarquia descendente, conforme ilustram Robbins e Decenzo (2004, p. 5 - 6): os gestores de primeira linha (supervisores, líderes, chefes, coordenadores, entre outros), que dirigem as atividades dos empregados operacionais; os de nível médio (como gerentes, chefes de departamento ou unidade), que coordenam os gerentes de primeira e linha e também alguns empregados operacionais, por meio da tradução dos objetivos organizacionais de maneira que possam ser

compreendidos e atingidos nas atividades diárias desses empregados; e os gestores de alto nível (geralmente presidente, vice-presidente ou diretores), os quais decidem sobre as políticas gerais que atingem toda a organização. No entanto, essa classificação de níveis de gestão pode variar conforme o tamanho e a cultura de cada organização, pois uma empresa com maior número de funcionários provavelmente precisará de mais níveis de gestão do que empresas pequenas, por exemplo. Contudo, no contexto atual, ainda mais complexa pode se tornar a questão sobre os distintos níveis hierárquicos dos gestores, em virtude de tendências como a horizontalização das organizações (redução de níveis hierárquicos), a formação de equipes de trabalho e a maior participação dos empregados na gestão dos processos produtivos nas organizações. Nesse sentido, Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que no século XXI, mudanças ambientais externas às organizações já operam transformações nas hierarquias, como a diluição e descentralização do poder e os maiores níveis de informação dos trabalhadores, entre outros.

4.1 GESTOR *VERSUS* LÍDER

Cabe enfatizar que nosso objeto de estudo é a comunicação entre organizações e empregados que é mediada por gestores, portanto, o gestor – formalmente assim definido pela organização – está na centralidade de nossa reflexão. Também é pertinente pontuar que muitos autores se dedicam ao estudo dos gestores a partir de aspectos de liderança, para os quais parece fazer sentido diferenciar o que é um gestor e o que é um líder. A esse respeito, Botelho (1991), afirma que a diferença está na forma de legitimação do poder, sendo o gestor legitimado pelo cargo e o líder reconhecido por sua competência. Frequentemente, o fator da formalidade tende a estar envolvido nessa diferenciação, uma vez que, conforme Robbins e Decenzo (2004), há potencialidade de existirem líderes informais nos grupos organizacionais, mas esses não são instituídos como gestores, já os gestores, formalizados em seus cargos, podem ou não ser líderes. No entanto, os autores (2004 p. 228) referem-se a líderes como “pessoas capazes de influenciar os outros e que possuam autoridade gerencial”. Segundo Kotter (2000), as atividades gerenciais estão ligadas à organização da empresa em relação a seus recursos e seu planejamento a curto e médio prazo, enquanto a liderança, complementa a gestão, e se ocupa com a comunicação dos rumos da organização de maneira uniforme e adaptada a todos os níveis de empregados, buscando coalizões entre as pessoas comprometidas em concretizar a visão da organização.

É importante constatar que nas diferenciações entre os dois termos promovidas por diversos autores (tais como: Kotter, 2000; Montana; Charnov, 1999; Robbins & Decenzo, 2004) parece haver uma tendência a considerar que a gestão é uma atividade exercida em direção descendente pelas organizações, restando aos empregados cumprir ordens, ao passo que a liderança consiste em argumentar, persuadir, comunicar a visão da empresa de maneira influente, como sugere Kotter (2000, p. 58), ao afirmar que “o gerenciamento controla as pessoas, empurrando-as na direção certa; a liderança motiva-as através da satisfação de necessidades humanas básicas”. Uma leitura desatenta poderia resultar na conclusão de que o gerenciamento não necessita de comunicação num sentido mais estratégico, e mais ainda, que o gerenciamento ocorre somente por meio do exercício do poder hierárquico.

Porém, essa conclusão iria de encontro à perspectiva da comunicação organizacional como apresentado por Baldissera (2009; 2010; 2014a), algo que não pode ser totalmente controlado pela organização uma vez que os sujeitos que a integram interagem entre si e interpretam as ações da organização de acordo com a sua teia de significados (cultura que portam). Dessa forma, compreendemos que tanto a influência sobre os empregados para o cumprimento da visão da organização (liderança), quanto a direção das atividades menos estratégicas (gestão), se dão por meio da comunicação. Assim, sugere-se a convergência das nomenclaturas ‘gestor’ e ‘líder’, algo que, de acordo com Kotter (2000, p. 51) as organizações já promovem, uma vez é prática comum “estimular a criação de gerentes-líderes”. Nessa direção, Costa (2014, p. 9) afirma que essa diferenciação é ultrapassada, e considera ambos os termos sem distinção: “entende-se que todo gestor deve ser um líder em algum aspecto e que todo líder deve gerenciar algo.” Portanto, assumimos como noção de gestor, aquele formalmente instituído pela organização, independentemente do nível de complexidade de suas atividades e de sua capacidade de liderança. E, sempre que necessário acionarmos o termo ‘líder’, o faremos como sinônimo, considerando sempre o líder formal. À seguir, para avançarmos no sentido de atingir os objetivos desta pesquisa parece fértil nos valem de estudos sobre liderança.

4.2 VISÕES SOBRE LIDERANÇA

Ao longo do tempo, as formas como se pensou e se praticou liderança nas organizações foram pontuadas por diferentes teorias, as quais tendem a ser contextualizadas com as transformações que ocorreram na administração dos processos produtivos nas organizações.

Nesta dissertação, não temos pretensão de esgotar essas teorias, por isso, mencionamos as que parecem mais destacadas por autores das áreas de administração e psicologia organizacional, a fim de elucidarmos alguns aspectos presentes nas discussões sobre liderança. E, após abordarmos essas teorias, trazemos alguns conceitos que buscam explicar o que é liderança.

Os primeiros estudos sobre liderança, definidos como teoria dos traços predominaram entre as décadas de 1920 e 1950, e consideravam a capacidade de liderança como algo inato, herdado geneticamente, ou definido a partir de características físicas, habilidades e personalidade. No entanto, conforme Robbins e Decenzo (2004), esses estudos não explicavam a liderança, apenas levantavam algumas características comuns entre os líderes. Assim, quem as possuía teria mais chances de ser um bom líder.

Avançando um pouco em direção à complexificação da noção de liderança, a teoria comportamental ou teoria dos estilos de liderança centrou-se nas formas de exercício da liderança. Conforme Montana e Charnov (1999), esses estudos foram contemporâneos à teoria das relações humanas (que – nas décadas de 1920 a 1950 – começaram a considerar a influência de aspectos psicológicos e relacionais no desempenho dos trabalhadores), e promoveram a mudança de foco das características do líder para as ações do líder. De maneira resumida, as pesquisas realizadas em torno dessa teoria definiram dois estilos básicos: liderança voltada para tarefa (que consiste em iniciativas para organização do trabalho) e liderança voltada para o funcionário (caracterizada pela forma como o líder se relaciona com seus subordinados), sendo que o líder pode atuar apenas sob uma dessas orientações ou mesclando as duas em diferentes proporções. Limongi-França e Arellano (2002) destacam, como contribuição dessa teoria, o início da crença de que os líderes podem ser desenvolvidos e que podem ser flexíveis em relação ao estilo de liderança. Nesse sentido, Freitas (2010, p. 140) destaca que, mesmo considerando não existir uma receita única capaz de criar líderes, é possível preparar os empregados que sinalizam ter potencial para liderança, por meio de treinamentos. Contudo, cabe aqui esclarecer sobre essa afirmação, que – no contexto atual – dada a complexidade das questões que envolvem gestão de equipes, consideramos fazer mais sentido a preparação de lideranças por meio de um processo de desenvolvimento profissional, envolvendo capacitações.

Por sua vez, as teorias contingenciais foram desenvolvidas, a partir da segunda metade do século XX, nos EUA e, de acordo com Costa (2014, p. 10), assumiram que “o diagnóstico do ambiente é decisivo para eficácia da ação gerencial”. Entre as diferentes pesquisas e abordagens que integram as teorias contingenciais, a autora destaca a abordagem situacional, que se tornou bastante conhecida no Brasil no final do século XX, e ainda é bastante empregada em organizações do país. A abordagem situacional consiste numa análise feita pelo líder, que

Ihe permite relacionar as formas de liderança às condições de cada situação, especialmente as condições de maturidade²⁸ da equipe em relação às tarefas. O que, de acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 237), significa acreditar que os líderes podem compensar a falta de habilidade e/ou de motivação dos empregados, e que a eficácia do gestor depende de seus seguidores, pois “são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder”. Dessa forma, segundo os autores (2004), são definidos quatro estilos de liderança, os quais combinam diferentes proporções de orientação para a tarefa ou para o relacionamento: o líder que determina o que deve ser feito (com alta orientação para tarefa e baixa orientação para o relacionamento e forte identificação autocrática); o que delega (com orientação baixa tanto para a tarefa quanto para o relacionamento); o vendedor (com orientação alta tanto para a tarefa quanto para o relacionamento, ele motiva a equipe por meio da persuasão); e o líder participante (tem baixa orientação para a tarefa e alta para o relacionamento, proporciona atuação integrada e participativa da equipe na realização de demandas). Assim como a teoria comportamental, as teorias contingenciais sugerem não um estilo único de liderança, mas a adaptação do estilo pelo gestor, de acordo com a situação e com as características da equipe.

As teorias sobre liderança que apontamos até aqui (com exceção da teoria dos traços de liderança, de acordo com Maximiano (2000) estão centradas na forma como as decisões são tomadas pelo gestor). Contudo, cabe refletirmos sobre outros modelos focados no tipo de recompensa oferecido pelo gestor ao empregado, segundo o autor, voltados para o estilo motivacional do líder: a liderança carismática e a liderança transacional.

A liderança carismática, ou inspiradora, segundo Maximiano (2000, p. 266), afeta os seguidores, emocionalmente, na medida em que o líder pode incentivá-los a superar suas metas e dificuldades, “encorajando-os e dando-lhes inspiração para que eles vejam os problemas de maneira diferente, dêem o máximo de si e apresentem novas ideias”. Ainda segundo o autor, os seguidores do gestor carismático reconhecem como recompensa a própria realização da tarefa, que, devido à influência do líder, passa a ter um sentido moral. Essa influência, conforme Limongi-França e Arellano (2002, p. 266), normalmente, se converte em “aceitação incondicional dos líderes” pelos seguidores, e – adverte Costa (2014) – se não realizada com ética, algumas vezes, pode ser empregada para manipular os subordinados a fim de atenderem aos interesses pessoais do líder.

Por sua vez, a liderança transacional, conforme Maximiano (2000) concebe o líder como negociador, que obtém o compromisso do seguidor em troca de recompensas materiais

²⁸ Maturidade é a “capacidade e disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento” (Costa, 2014, p. 10).

ou psicológicas. Segundo Costa (2014, p. 12), a ideia é uma espécie de “toma lá dá cá”, configurando que o comportamento humano é condicionado por meio de trocas e benefícios.

Esses conceitos de liderança carismática e de liderança transacional são classificados por Costa (2014) como abordagens contemporâneas sobre liderança, e compreendem também, de acordo com a autora, a liderança transformacional.

Nessa direção, o gestor transformacional, de acordo com Maximiano (2000) inspira seus seguidores numa relação de confiança, e tende a obter desempenho superior dos funcionários em relação à teoria transacional. A influência desse líder sugere semelhança com o líder carismático, no entanto, o autor afirma que o líder transformacional não instiga os seguidores a seguir a sua opinião unicamente, mas inclusive, incentiva os empregados a questionarem a opinião do líder. Assim, como afirma Costa (2014), o líder transformacional é aquele que se compromete com o desenvolvimento de seus subordinados, gerando nos empregados a confiança de que em meio às mudanças organizacionais, eles também poderão transformar suas próprias histórias em melhores perspectivas.

Existem outras abordagens mais recentes, como a liderança visionária (ROBBINS; DECENZO, 2004) fortemente calcada na figura do líder capaz de articular uma visão de futuro realista e atrativa, e a liderança moral ou ética (COSTA, 2014), que parte de um conjunto de valores comuns a uma determinada sociedade. Sob essa última abordagem, de acordo com Costa (2014), a influência do líder reside em sua capacidade de construir uma visão em conjunto com os subordinados, e calcada nos valores do grupo.

Após essa rápida descrição sobre algumas das principais teorias sobre liderança, acreditamos ter reunido as bases acionadas por diversos autores para conceituar o que é liderança. Portanto, destacamos a seguir alguns dos conceitos que encontramos. Esses conceitos parecem voltados a explicar como se dá influência dos gestores sobre seus subordinados.

Inicialmente, destacamos a afirmação de Montana e Charnov (1999), para quem a liderança consiste na influência de uma pessoa sobre outras, visando o alcance de objetivos planejados. De acordo com Maximiano (2000, p. 251), a liderança depende do processo de motivação²⁹, mas não como influência direta do gestor, e sim como um processo de mútua dependência entre gestor e equipe. No entanto, diversos autores (Bergamini; 2009; Costa, 2014) alertam que a motivação é algo inerente ao indivíduo, não podendo ser originada por meio de condições externas. Nesse sentido, o que as organizações (e, em nome delas, os gestores) podem fazer é estimular as pessoas em suas motivações já existentes, por meio das condições de

²⁹ De forma resumida, consideramos a motivação, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006), como a força vital que os indivíduos empenham para satisfazer suas necessidades.

trabalho, do clima organizacional, das recompensas, das possibilidades de desenvolvimento profissional, entre outras formas.

Para Limongi-França (2002, p. 259), “liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas”, afirmação que permite articular a liderança com as questões que envolvem relações de poder, bem como com os processos comunicacionais. Sobre as implicações de comunicação, trataremos no próximo item desse capítulo. No que se refere às relações de poder, complementarmente ao que se afirmou em capítulo anterior, importa listarmos os as formas de exercício de poder comuns em organizações segundo Galbraith (1999): o poder condigno, o poder compensatório e o poder condicionado. De acordo com a classificação do autor, o poder condigno pressupõe uma punição ao sujeito que faz algo proibido ou que deixou de realizar algo que deveria fazer; por sua vez, o poder compensatório aciona um mecanismo de recompensa positiva, sendo usado para premiar um empregado que alcançou ou superou uma meta, por exemplo. E o poder condicionado – ainda de acordo com Galbraith (1999) – é exercido por meio da persuasão ou de compromisso voluntário e nem sempre é consciente tanto por quem o exerce quanto por quem se sujeita a ele.

Além dessas, outras formas de poder que operam nas relações de liderança, citadas por Bergamini (2009) são: o poder legítimo (originado na estrutura organizacional que define os cargos e as funções dos sujeitos trabalhadores); o poder de especialização (relacionado às habilidades e ao conhecimento do gestor que podem influenciar as decisões da equipe); e o poder de referência (acionado pelo carisma pessoal do gestor). Montana e Charnov (2000) contribuem com mais uma forma: o poder de informação (que reside na posse de dados estratégicos que podem ser úteis na resolução de situações críticas).

Cabe ainda destacar que os gestores podem influenciar seus subordinados por meio de uma dessas formas ou de distintas combinações entre esses poderes. Contudo, um líder eficaz, ou seja, aquele que alcança resultados duradouros, segundo Bergamini (2009, p. 123), não exerce poder de força ou de coação, mas o poder é um instrumento para atingir metas sem a necessidade de “apelar para qualquer tipo de força ou ameaça”. Consideramos também, em relação a essas formas de poder citadas como geralmente atuantes nas relações de liderança, que são apenas algumas das possibilidades de exercício de poder, pois que a partir das noções de poder simbólico (BOURDIEU, 1989; 1997) e de microrrelações de poder (FOUCAULT, 1979; 2006) entendemos ser factível que nas interações entre os gestores e empregados possam emergir relações informais, não institucionalizadas. Fato que parece ratificado na reflexão de Bergamini (2009, p.15) sobre o modelo de liderança transformacional, que admite que gestores e equipe “influenciem-se mutuamente para chegarem, tanto um quanto o outro, a resultados que

necessariamente foram almejados pelos dois”. Assim, concebemos a partir da afirmação da autora, uma noção do empregado como sujeito ativo, não apenas alguém que age de acordo com as forças que se exercem sobre ele, mas que também pode exercer forças nas relações em que atua. Como essas forças podem ser evidenciadas nas relações de comunicação e, nessas relações, de acordo com Baldissera (2010a, 2014a), os interagentes disputam sentidos sobre o que é comunicado, seguimos discorrendo sobre a atuação dos gestores na comunicação entre organização e empregados.

4.3 O GESTOR NA COMUNICAÇÃO DO TRABALHO PÓS-INDUSTRIAL

As transformações relativas à noção de sociedade do conhecimento (CORSANI, 2003; DE MASI, 1999) e seus reflexos nas práticas do trabalho sugerem coerência com a ideia de que o processo de gestão do trabalho é permeado por mútua influência, e que os empregados também podem influenciar os gestores. Essa perspectiva tende a se refletir também nas estruturas das organizações, nas quais parece haver cada vez menos espaço para a valorização das hierarquias, em virtude da presença de trabalhadores mais intelectualizados e com maior potencial para a crítica (como abordamos em capítulos anteriores), e como afirma Costa (2014, p. 22): “Não há mais uma estrela única brilhando no firmamento organizacional, mas grupos de colaboradores empoderados, em constante movimento criativo, transformando o tempo e o espaço do trabalho e a vida das pessoas.”

Em consequência disso, o perfil dos gestores também tende a se modificar. Durante a era industrial, de acordo com Costa (2014), os gestores podiam atuar como capatazes, e, para desempenhar sua função, bastava que fossem bons técnicos na atividade que comandavam e que soubessem mandar. Atualmente, numa perspectiva que compreende o trabalhador não mais como um ente passivo (uma simples etapa da linha de montagem), mas como um sujeito consciente e criador do seu próprio trabalho (CORSANI, 2003), parece cada vez mais provável que as organizações admitam que os líderes devem intermediar a relação entre elas e os empregados. Nesse sentido, acreditamos que, não por acaso, algumas organizações possuam canais de comunicação exclusivos para os gestores³⁰, visando apoiá-los em habilidades de comunicação, assim como antecipar questões que serão abordadas nos canais de comunicação

³⁰ Pesquisa realizada pela Aberje, em 2012, aponta a evolução dos canais de comunicação das organizações que são desenvolvidos exclusivamente para os gestores. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015

que atingem todos os empregados. Dessa forma, os gestores teriam subsídios para atuar como incentivadores ou esclarecedores desses assuntos perante suas equipes, o que sugere esforço das organizações, reconhecendo que a transmissão descendente de informações por meio dos veículos de comunicação não é suficiente. Então, como mediadores na relação entre organizações e empregados, os gestores podem apoiar na disseminação e no reforço dos valores, normas e informações.

A importância da intermediação dos gestores na comunicação entre organização e empregados parece validada em recentes publicações (MARTINS, 2012; 2013; SOARES, 2014) que abordam essa temática numa abrangência mais periférica em seus estudos. Destacamos, ainda, a pesquisa realizada pela *Internacional Association of Business Communication* (IABC), relatada por Martins (2012), afirmando que os empregados tendem a ter mais confiança no que dizem seus gestores diretos do que nas informações dos veículos formais de comunicação da organização.

Nessa direção, a competência para se comunicar é apontada como indispensável para os gestores de equipes, conforme Alves (2014), que destaca a comunicação como habilidade extrínseca dos indivíduos, isto é, que pode ser adquirida ou desenvolvida pelos gestores. Por sua vez, Freitas (2014, p. 100) afirma que “a palavra ocupa dois terços da atividade profissional de um executivo”, e que essa alocação de tempo em atividades de comunicação deveria ser realidade de gestores em qualquer nível hierárquico, não somente os executivos (a alta administração).

Nesse sentido, quer parecer que as equipes responsáveis pela comunicação entre organizações e empregados começam a empoderar o gestor para realizar essa mediação, como relatam Giacomo e Schreck (2013) sobre uma estratégia definida por uma mineradora brasileira, a fim de reduzir o número de acidentes fatais em seu quadro funcional. A estratégia consistiu na realização periódica de eventos em que os chefes paravam as atividades de suas equipes e coordenavam uma pauta de discussões com os empregados voltada para a temática da segurança. Entre as ações de planejamento desses eventos pela área de comunicação da organização figurou o desenvolvimento de um roteiro para apoiar o gestor na conversa com os empregados. Em situação semelhante, Prado (2014) relata, dentre as ações de comunicação face a face realizadas na empresa Tetra Pak, o “bate papo com a gerência” que busca aproximar os empregados e os gestores das fábricas (de nível hierárquico mais baixo). Realizado periodicamente, sem uma pauta pré-definida, esta ação supostamente incentiva os empregados a questionarem os gestores sobre dúvidas e curiosidades ligadas à realidade fabril.

Esses exemplos vão ao encontro de algumas publicações recentes que abordam a temática da gestão e da comunicação entre organização e empregados, vinculando a atuação comunicativa do gestor ao alcance dos objetivos organizacionais, e contextualizando-a com as transformações da sociedade do conhecimento. Nessa conjectura, porém, apesar da tendência à horizontalidade nas estruturas organizacionais pós-industriais – conforme Costa (2014) e De Masi (1999) –, Child e Rodrigues (2014) destacam o fortalecimento das hierarquias nas organizações, em decorrência da financeirização dos mercados, que demandam relações de comando e controle, notadamente facilitadas pelos novos ajustes organizacionais que distanciam investidores, proprietários e dirigentes das organizações. A esse respeito, quer parecer que o fortalecimento da hierarquia, portanto, não ressalte somente o exercício de poder formal (apesar de os autores afirmarem que esse contexto de mercado pode, inclusive, gerar ambientes organizacionais perversos), posto que se mostra necessário para a sobrevivência das organizações no capitalismo pós-industrial, antes de tudo, a gestão, independente da forma como é exercida. Como destacam Sias e Kopaneva (2014), a similaridade tecnológica entre as organizações concorrentes transfere a competitividade das empresas para o campo do simbólico, demandando a atuação dos gestores no sentido de garantir vantagem competitiva por meio do comprometimento dos subordinados com a missão e a visão da organização. Portanto, mais do que a hierarquia, precisamente, o que parece ressaltar na afirmação das autoras é a atuação dos gestores no sentido de comunicar esse ‘simbólico’ para os subordinados, uma comunicação capaz de convencer os empregados acerca desse simbólico para gerar comprometimento, isto é, superação pessoal para melhores resultados da organização.

Cabe ainda acrescentarmos o que propõem Sias e Kopaneva (2014, p. 43 - 44) a respeito da relação ideal entre gestores e subordinados, relação essa capaz de obter o comprometimento dos empregados com a missão e a visão da organização. Nesse sentido, as autoras (2014) destacam as “relações de alta qualidade” que promovem a confiança entre líderes e liderados e a capacidade dos empregados em negociar com os gestores a sua atuação na organização, e não mais apenas acatar determinações.

Algumas abordagens sobre gestão e comunicação com empregados parecem criticadas por Vizeu (2014), que refuta os estudos caracterizados por uma visão gerencialista sobre liderança, e propõe um entendimento menos ingênuo sobre esse fenômeno. Para tanto, o autor enfoca o modelo de liderança transformacional (que abordamos na seção anterior desse

capítulo: 4.2)³¹. Assim, o líder transformacional, segundo Vizeu (2014, p. 81) dispensa a “lógica utilitarista de recompensa e punição” e, por meio de competências interativas como “a inspiração visionária, a comunicação e o empoderamento”³² estimula a autorrealização e o comprometimento. Porém, aqui não se trata dos interesses organizacionais unilaterais, mas do comprometimento dos subordinados com os interesses e os valores coletivos. A característica principal da liderança transformacional, segundo Vizeu (2014), está relacionada à comunicação, na medida em que promove espaços de fala nos quais as pessoas podem se manifestar com liberdade e que são capazes de conformar uma visão de grupo coletiva, que é assumida pelos membros sem precisar ser imposta. Contudo, o autor (2014) destaca que no modelo genuíno de liderança transformacional, o gestor deve ser capaz de negar as premissas da racionalidade administrativa (muito presente nos ambientes organizacionais), fato, que tendo em vista a configuração da sociedade atual, pode caracterizar como ainda pouco provável a ocorrência do desempenho da gestão de acordo com esse modelo.

Além disso, importa reforçar que mesmo orientadas pela organização, as interações entre gestores e empregados tendem a escapar do planejamento e do controle total da organização. De acordo com a perspectiva da organização comunicante (BALDISSERA, 2009; 2010; 2014a), essas interações compreendem as subjetividades dos interlocutores. Isso significa considerar tanto as particularidades que compõem a fachada pessoal (GOFFMAN, 1996) do gestor (nem sempre conscientes), quanto a possibilidade de diferentes interpretações feitas pelos empregados sobre aquilo que é dito, debatido ou que transparece visualmente, de acordo com a teia de significados e os valores de cada indivíduo.

Dessa forma, finalizamos a reflexão sobre o referencial teórico que acionamos em busca da compreensão sobre a comunicação entre organização e empregados mediada por gestores. Na sequência descrevemos o percurso metodológico e apresentamos nossa pesquisa empírica.

³¹ Apesar de já termos abordado as características dessa teoria sobre liderança no item 4.2, consideramos que a discussão proposta por Vizeu (2014) é frutífera e acrescenta à noção geral sobre a teoria transformacional a importância dos processos de comunicação empreendidos pelos líderes (gestores).

³² Esse termo, muitas vezes usado em inglês (*empowerment*) por profissionais e por autores de recursos humanos, é relacionado à distribuição de poder nas organizações, e à ideia de que os empregados se caracterizem cada vez menos como executores de ordens e solicitações e cada vez mais como tomadores de decisões no âmbito de suas funções.

5. O GESTOR NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS

Em face da apresentação e sistematização dos conceitos teóricos, descrevemos, neste capítulo, os procedimentos metodológicos que empregamos para coleta do material, bem como para a categorização e análise dos dados. Em primeiro lugar, evidenciamos os principais passos do percurso metodológico e, após, descrevemos as categorias deste estudo, oriundas dos relatos dos gestores de equipes entrevistados, que analisamos em articulação com a problemática e os objetivos esta dissertação.

5.1 SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através de uma perspectiva de pesquisa qualitativa, realizamos doze entrevistas semiestruturadas com gestores de hierarquia em nível médio, que atuam em organizações destacadas em *rankings* reconhecidos e que tenham sede no Rio Grande do Sul. Os relatos dos sujeitos entrevistados foram analisados e interpretados a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC), tendo como base Bardin (2011). Dessa forma, na sequência, tratamos sobre os fundamentos acerca da pesquisa qualitativa, o instrumento de coleta de dados, os critérios para seleção dos entrevistados, bem como das etapas que integraram o desenvolvimento da AC.

5.1.1 A pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa, de acordo com Martinelli (1999), permite o conhecimento em densidade sobre os sujeitos pesquisados. Haguette (2013), refere-se à abordagem de Lazerfield, acerca das situações nas quais os métodos de pesquisa qualitativos mostram-se mais adequados em relação aos demais, figurando entre estas situações os estudos sobre o funcionamento de unidades sociais com estrutura complexa (como as organizações), e ainda a apreensão de atitudes, de propósitos de ação, de valores e pressupostos muitas vezes reprimidos. Esses estudos são “fortemente apoiados nos pressupostos teóricos do interacionismo simbólico” (HAGUETTE (2013, p. 59). Evidenciamos assim, a utilização de tais métodos para analisarmos os significados percebidos pelos gestores sobre as interações de comunicação que eles mediam entre a organização e os empregados. Assim buscamos compreender a comunicação que é

intermediada pelos gestores de maneira ampla e aprofundada, considerando-a, não como variável isolada, mas como propõe Flick (2004, p. 21), “em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário”.

E, ainda que não tenhamos realizado observação direta dessas interações, conforme Goldenberg (2011), uma vez que o objeto da pesquisa social é formado pela interpretação que os indivíduos fazem sobre o mundo simbólico, captar a forma como os sujeitos percebem a ação social mostra-se uma maneira adequada para entender a realidade estudada, e isso pode se dar quando o pesquisador consegue “ver o mundo através dos ‘olhos dos pesquisados” (GOLDENBERG, 2011, p. 27). Dessa forma, os sentidos atribuídos pelos gestores a respeito de suas interações com os empregados podem ser analisados por meio de relatos e opiniões de gestores das organizações.

5.1.2 A coleta de dados

A fim de atingirmos os objetivos desta pesquisa, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de equipes em organizações. Assim, foi possível conhecer o que o gestor entende por comunicação entre organização e empregados, e como idealiza e realiza suas práticas de comunicação. Além disso, foi possível verificar o nível de importância que atribui a essas práticas e sua contribuição para os fluxos comunicacionais.

A opção pela entrevista semiestruturada deve-se ao fato de que essa técnica permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto abordado, uma vez que não limita as respostas a alternativas fechadas formuladas com antecedência. Além disso, de acordo com Goldenberg (2011), durante as entrevistas semiestruturadas, é provável que novas informações surjam e sejam agregadas à análise.

Bardin (2011) se refere à entrevista como uma fala mais ou menos orquestrada pelo informante que é submersa em subjetividade. Não esquecemos que os relatos e opiniões tecidos durante as entrevistas constituem-se na visão do gestor sobre estes processos, porém, compreendendo o gestor como um porta-voz da empresa na perspectiva da organização comunicante (BALDISSERA, 2009; 2010; 2014a) entendemos que sua fala não pode ser totalmente controlada, nem pela organização (caso ocorra essa tentativa de influência) e tampouco por ele mesmo. A subjetividade dos processos comunicacionais relatados sempre pode vir à tona por meio dos sentidos atribuídos pelos entrevistados aos assuntos abordados. Essas informações subjetivas podem ser expressas pelo informante, de acordo com Haguette

(2013, p. 83) através de seu “estado emocional, suas opiniões, suas atitudes, seus valores, que devem ser confrontadas ou complementadas com comportamentos passados e expressões não verbais”. São informações conflitantes que tanto não invalidam o relato coletado, como também, de acordo com a autora, podem proporcionar descobertas importantes para o estudo, cabendo ao pesquisador confrontar as afirmações do entrevistado com a “realidade objetiva” ou factual. Em relação a tal realidade objetiva, entendemos a afirmação de Bardin (2011), sobre o ingressar ao mundo do entrevistado, para o qual o pesquisador pode se valer de seu conhecimento teórico sobre o assunto, mas principalmente deve utilizar outros distintos saberes, entre eles, a intuição. Dessa forma, o referencial teórico que acionamos, bem como o conhecimento empírico sobre as relações de comunicação entre organização e empregados foram úteis para a percepção dessas subjetividades.

Em relação ao roteiro da entrevista, é importante, de acordo com Godoy (2010, p.134), que parta de um “guia de tópicos” capaz de orientar a formulação das perguntas com base no referencial teórico acionado, nos objetivos da pesquisa e em coerência com os procedimentos metodológicos adotados. E, mesmo que novas informações surjam durante a entrevista (inclusive novas perguntas), ou que ocorram desvios nas respostas dos informantes, essa orientação serve para que todo o roteiro possa ser acolhido nas perguntas. Nesse sentido, o roteiro para as entrevistas (Apêndice B) com os gestores contou com perguntas abertas, relacionadas às atividades de gestão de equipe e aos processos de comunicação da organização com empregados. As perguntas foram voltadas para o conhecimento sobre: a) as atividades de comunicação que o gestor realiza (ou reconhece realizar) com a equipe, bem como o que ele considera comunicação; b) o valor que o gestor atribui à comunicação da organização com empregado; e c) as percepções que os gestores têm sobre seu(s) papel(is) na comunicação entre organização e empregado, bem como as implicações da cultura organizacional que interferem nesta comunicação.

Cabe também ressaltar que, mesmo com a ampla possibilidade de significados que a entrevista proporciona, é necessário atentar para alguns aspectos capazes de influenciar os dados coletados. Esses aspectos, descritos por Haguette (2013 p. 82-83), podem ser resumidos na inadequação do roteiro de perguntas em relação ao objeto e/ou ao sujeito entrevistado e nas diversas variáveis que podem atuar na situação interacional entre pesquisador e entrevistado, tais como: a) o entrevistado pensar que suas respostas poderão beneficiá-lo posteriormente de diferentes formas (por exemplo, algum tipo de benefício na organização em que trabalha); b) o pesquisador ser percebido como autoritário; c) a falta de confiança do entrevistado, que pode considerar a entrevista uma armadilha para comprometê-lo na organização; c) o uso de

vocabulário distinto do contexto do entrevistado, que pode dar a impressão de que o pesquisador é sofisticado, impedindo a clareza e dificultando a compreensão; d) a possibilidade de o entrevistado responder aquilo que julga que o pesquisador quer ouvir (para agradá-lo); e) o pouco conhecimento do entrevistado sobre o tema questionado, que pode estar relacionado tanto a sua aptidão em lembrar de fatos quanto à facilidade de expressão; e f) a quebra de espontaneidade devido à presença de outras pessoas por perto. Cabe ressaltar que, para alguns desses problemas não ocorrerem, evitamos realizar entrevistas no ambiente das organizações em que o gestores atuam uma vez que, como observa Sólito (2010), no ambiente de trabalho o entrevistado pode sentir-se pressionado a voltar mais rapidamente para suas atividades e não dedicar a mesma atenção à entrevista, ou ainda autocensurar-se, temendo que sua fala seja ouvida por alguém e se torne pública. Dessa forma, maior parte das entrevistas ocorreu em locais públicos, como restaurantes, lanchonetes e *shopping centers*, uma entrevista foi concedida na residência do informante e apenas duas nos locais de trabalho³³ dos entrevistados. Os relatos tiveram uma duração média de 60 minutos cada um, e foram coletados no segundo semestre de 2015. Duas entrevistas foram realizadas na cidade de Caxias do Sul, uma em nova Petrópolis, uma em São Leopoldo, e oito em Porto Alegre.

5.1.3 Seleção dos entrevistados

Descrevemos, aqui, os critérios empregados para a definição dos entrevistados, levando em consideração a realização de pesquisa qualitativa, para a qual não há necessidade de representatividade em percentual da amostra, mas uma diversidade de sujeitos expostos ao tema pesquisado.

Inicialmente, a fim de alcançarmos os objetivos propostos para pesquisa, elegemos como nosso universo gestores de equipes que atuam em organizações situadas no Rio Grande do Sul. E para chegarmos até esses gestores, partimos de *rankings* que destacam organizações supostamente bem-sucedidas em aspectos empresariais e comunicacionais: Maiores e Melhores, publicado pela Revista Exame; Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado pela Revista Você S/A; Melhores Empresas para Trabalhar/*Great Place To Work* publicado

³³ Essas duas entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados devido às suas disponibilidades de agenda. Nesses casos, entendemos que mesmo com a privacidade em que ocorreram (sem a presença física de subordinados, superiores ou colegas dos entrevistados durante as entrevistas) suas falas podem sofrer alguma influência em função da crença que esses gestores depositam no poder simbólico (BOURDIEU, 1989) de seus cargos. Contudo, compreendemos que o fato não invalida a análise desses relatos.

pela Revista Época; Prêmio Aberje; e Marcas de Quem Decide do Jornal do Comércio de Porto Alegre. Desses *rankings*, mesmo os nacionais, separamos apenas as organizações com sede no Rio Grande do Sul, a fim de viabilizarmos a pesquisa dentro das condições de tempo viáveis para uma pesquisa de mestrado.

Nossa escolha por essas organizações está fundamentada, primeiramente, na possibilidade de chegarmos a uma amostra considerável de empresas com porte médio e/ou grande em número de empregados, portanto, com mais probabilidades de encontrarmos diferentes níveis hierárquicos de gestão. Isso porque nosso interesse de pesquisa exige foco nos gestores de média hierarquia, os quais normalmente não estão tão próximos da alta administração das empresas e, assim, – de fato – realizam a mediação da comunicação entre organização e empregados. Em segundo lugar, em função de essas organizações serem destacadas nesses *rankings*, é provável que outras empresas as percebam como modelos e procurem seguir as mesmas direções em suas práticas de comunicação.

No que tange à delimitação temporal, nos guiamos pelo critério de atualidade, a fim de podermos refletir sobre as mais recentes questões que permeiam as relações nos ambientes organizacionais. Nessa direção, selecionamos as edições dos três últimos anos desses *rankings*: 2012, 2013 e 2014.

Na sequência, cruzamos as listagens desses rankings no período definido para eliminarmos as repetições. Considerando a complexidade do tema em estudo e o fato de que seria mais visível em organizações com mais níveis hierárquicos (pequenas organizações, em número de empregados, tendem a reduzir a dois os níveis hierárquicos: empregados e administração geral/proprietários), após essa triagem, verificamos a quantidade de empregados de cada organização de modo a selecionarmos para o estudo as que têm 200 ou mais empregados. Esse critério foi definido com base no critério empregado pelo *ranking* Melhores Empresas para Você Trabalhar (Você S/A), que tem avaliado somente empresas com 200 empregados ou mais, segundo a publicação, a fim de manter homogeneidade que garanta maior confiabilidade na comparação entre as organizações concorrentes. Dessa forma, eliminamos do universo as empresas com menos de 199 empregados e aquelas sobre as quais não obtivemos informação sobre o tamanho de sua equipe. Dessa análise, resultou um grupo de 87 organizações.

Na perspectiva de mantermos a representatividade dos diferentes setores dessas 87 organizações e evitar que variáveis específicas de uma determinada área influenciem demasiadamente os resultados, consideramos fértil agrupá-las por estratos, segundo o setor de atuação. Para isso, adotamos a mesma classificação de empresas empregada pelo *ranking*

Maiores e Melhores, estimando o máximo de 15 entrevistas (número suficiente para que todos os setores estivessem representados por, pelo menos, um entrevistado). Cabe ressaltar que, em virtude da necessidade de arredondamento, juntamos dois setores que representavam sozinhos menos de uma entrevista. Além disso, devido ao fato de alguns setores da indústria serem representados por apenas uma empresa, foi necessário adaptar o critério seguido pelo do *ranking*, e associá-las sob o que chamamos de setor “indústria em geral”. A formação da amostra estratificada é detalhada no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: **Amostra estratificada**

Setor de atuação da Organização	Quantidade de Organizações	Proporção por estrato
Atacado / Varejo	7	1
Auto indústria	7	1
Bens de consumo	10	1
Energia	4	1
Indústria em geral	5	1
Produção Agropecuária	4	1
Química e Petroquímica	3	1
Serviços	37	6
Siderurgia e metalúrgica	6	1
Têxteis	4	1

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos *rankings* referidos.

Definida a amostra por setores, a seleção dos entrevistados seguiu os seguintes critérios: a) setor de atuação da organização; b) acessibilidade em relação à organização; c) área de formação e de atuação do gestor a ser entrevistado (para evitar a influência de profissionais que podem ter conhecimento sobre comunicação, não foram entrevistados gestores com formação ou atuação nas áreas de comunicação, recursos humanos/gestão de pessoas/departamento pessoal, e marketing); c) nível hierárquico do gestor (eliminando a possibilidade de entrevistas com gestores de alta administração e privilegiando a seleção de entrevistados que coordenem diretamente empregados de primeira linha - hierarquia mais baixa); d) tempo em que o entrevistado atua como gestor na organização (de maneira que os

entrevistados fossem gestores na organização há pelo menos um ano, e, conseqüentemente tivessem conhecimento e vivência na função); e e) acessibilidade³⁴ em relação ao gestor.

Ressaltamos que a escolha por relatos de gestores de equipes reside no fato desses gestores, como mediadores das relações que se dão entre organização e empregados, atuarem em interações de comunicação com suas equipes para, entre outras coisas, fazer circular informações e atender solicitações, fazer conhecer os objetivos organizacionais e, provavelmente, também orientarem os processos interpretativos realizados pelos demais empregados. Nesse sentido, a percepção que os gestores têm sobre sua atuação nessas interações mostram-se férteis para refletirmos sobre esses processos de comunicação e para apreendermos questões importantes que os perpassam. Além disso, a seleção dos entrevistados segue a regra de homogeneidade na aplicação da AC, de acordo com Bardin (2010), fundamentada na escolha de entrevistados que atuam em níveis hierárquicos semelhantes, e na utilização de técnicas de entrevista e de abordagem idênticas com todos os sujeitos pesquisados.

Assim, iniciamos o contato com possíveis entrevistados por meio de profissionais responsáveis pela área de comunicação da organização (ou pela área de recursos humanos, seguindo a divisão de atividades em cada organização), a fim de solicitarmos a estes profissionais a indicação de gestores, de acordo com os critérios definidos para o estudo. Em alguns casos, observamos morosidade no retorno dessas áreas e, em outros, a indicação de entrevistados que não seguiam os critérios solicitados, sugerindo uma possível tendência de que as equipes de comunicação ou recursos humanos tenham indicado esses gestores de acordo com o seu alinhamento ao discurso oficial das organizações. Portanto, decidimos chegar até os possíveis entrevistados por meio de indicações³⁵ pessoais, acionando a rede de relações da pesquisadora, desenvolvida ao longo de sua trajetória profissional. Para tanto, identificamos contatos que atuavam ou que provavelmente conviviam ou conheciam gestores empregados em cada uma das empresas que constavam na listagem consolidada dos *rankings* e solicitamos a esses contatos que indicassem o nome de um gestor (seu amigo, ou colega de trabalho, ou de estudo) de acordo com os critérios propostos para a pesquisa.

³⁴ De acordo com Flick (2009, p. 113), entre as possibilidades de se chegar até os sujeitos estudados, está a acessibilidade intencional, que pode garantir o acesso “às figuras centrais” para a pesquisa, evitando o risco de estudar pessoas que, mesmo identificadas com o tema estudado, estão à margem. No nosso caso, a acessibilidade em relação ao gestor busca evitar entrevistas já preparadas e em alinhamento com o discurso da organização comunicada.

³⁵ Tendo em vista a dificuldade de conseguirmos indicação de possível entrevistado em um dos segmentos da amostra estratificada, esse contato, excepcionalmente, foi realizado desde o início, diretamente com o entrevistado pela pesquisadora, em seu local de trabalho (unidade comercial da organização destinado ao público consumidor final).

Dessa forma, a amostra revelou-se suficiente para a pesquisa proposta, pois as entrevistas já mostravam certo nível de saturação nas respostas. Portanto, mesmo não tendo conseguido entrevistar gestores de três setores (Indústria em geral, Produção agropecuária e Química e petroquímica), devido a sucessivos reagendamentos de entrevistas pelos gestores ou em função de não obtermos sucesso nas solicitações de indicação de entrevistado, não houve comprometimento dos resultados.

Assim, seguindo os critérios definidos para seleção dos entrevistados, realizamos as doze entrevistas, com uma diversidade de gestores, formados e/ou atuantes em áreas como administração, ciências contábeis, design, direito, engenharia, enfermagem e moda, todos eles atuantes em níveis hierárquicos médios nas organizações.

Importa também ressaltarmos que, antes do início da pesquisa de campo, o projeto desta dissertação foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS. Assim, tendo em vista a acessibilidade em relação ao gestor como último critério para seleção dos entrevistados, após recebermos as indicações dos gestores, o agendamento das entrevistas seguiu o seguinte procedimento: etapa 01 – contato por e-mail ou telefone informando sobre a pesquisa e perguntando sobre o interesse e a disponibilidade do gestor em conceder a entrevista; etapa 02 – contato por telefone ou mensagem de texto para agendar data, horário e local das entrevistas com os informantes que aceitaram o convite, sempre privilegiando suas disponibilidades. Assim, a maioria das entrevistas foi agendada diretamente com os informantes, sendo apenas uma marcada por intermédio de funcionário subordinado do gestor. No geral, as entrevistas ocorreram em caráter de informalidade e clima de colaboração por parte dos informantes no sentido de relatar questões sobre sua rotina de gestão de equipe.

Todos os relatos foram gravados em equipamento eletrônico, com o consentimento dos informantes, e transcritos na íntegra para análise posterior. E, em cumprimento aos princípios da Resolução Ética Brasileira, especialmente no que tange à resolução CNS 196/96, manteremos sigilo quanto à identidade dos entrevistados, evitando, para tanto qualquer noção que possa identificá-los ou identificar a organização em que atuam/atuavam no período da entrevista. Além disso, antes de iniciarmos as entrevistas, os informantes registraram, por meio de documento formal (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), sua autorização em disponibilizar o relato para a pesquisa, cientes do caráter sigiloso e do anonimato dos dados analisados.

5.1.4 Procedimento de análise

Após a realização das entrevistas com os gestores, os relatos (gravados em áudio) foram transcritos em formato de texto e organizados em arquivos eletrônicos que permitiram o manuseio e a interpretação. Essa interpretação foi realizada por meio da Análise de Conteúdo (AC), metodologia que, segundo Bardin (2011), pode ser aplicada para a compreensão de qualquer tipo de texto, e até mesmo de significação, além de sua expressão imediata: “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser descrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (BARDIN, 2011, p. 38). Dessa forma, a análise de conteúdo se mostrou fértil para identificarmos não apenas a percepção dos gestores sobre os processos de comunicação nos quais atuam, mas também aquilo que escapa da tentativa da organização e/ou do gestor em controlar esses processos. Ou seja, através desta técnica, pareceu possível verificar como se dá a comunicação entre organização e empregados mediada pelos gestores, a partir das atribuições de sentidos realizadas pelos gestores a respeito das interações comunicacionais que realizam e/ou que ocorrem nas suas equipes, ou mesmo, eventualmente, a respeito das ações que não ocorrem e que o gestor julga que deveriam se realizar.

A aplicação das técnicas de AC foi feita por meio da abordagem qualitativa, partindo da descrição sistemática do conteúdo dos relatos para a construção de categorias, as quais, segundo Moraes (1999), são definidas a partir da leitura exaustiva dos dados coletados e de uma análise sistemática sobre esses dados que permita ressaltar o que há de mais relevante nos relatos, em coerência com que se deseja alcançar com a pesquisa. Portanto, para apreciação dos dados coletados e a proposta de categorias de sentido, não basta ao pesquisador atentar apenas ao que é dito pelo entrevistado, isto é, de acordo com Moraes (1999), o pesquisador precisa desvelar o que pode haver por trás do que é dito, por meio da indução oriunda do estudo da base amostral, a fim de tornar conhecidos os significados mais profundos acerca daquilo que é dito. Essa indução ou, como aponta Bardin (2011), dedução lógica, pode ser mapeada não apenas pelo estudo do material coletado, como também pela coerência dos dados empíricos com o referencial teórico acionado. Diante disso, a autora (2011) apresenta as etapas que constituem um estudo de Análise de Conteúdo, sendo elas a pré-análise, a exploração e a interpretação.

A pré-análise consiste na organização do material, e em relação ao instrumento que utilizamos, ocorre por meio da “leitura flutuante” (BARDIN, 2011, p.126) das transcrições de entrevistas. Assim, é possível conhecer mais profundamente o contexto do objeto pesquisado e selecionar os documentos que se mostram mais relevantes para a pesquisa. Essa análise

flutuante, para a autora, aos poucos vai evoluindo até uma precisão maior sobre o texto, capaz de definir critérios para a seleção dos dados, e até mesmo de fazer emergir algumas hipóteses. Nessa fase, de acordo com Bardin (2011) a definição dos critérios para seleção dos materiais e a avaliação sobre esses materiais pode ser realizada livremente pelo pesquisador, enquanto realiza a leitura.

Na sequência dos procedimentos, a exploração do material se dá por meio da “aplicação sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 2011, p. 131) na etapa anterior. E, a etapa da inferência ou interpretação consiste na busca da compreensão do objeto, a partir da categorização, através de pólos de análise centrados nos sujeitos envolvidos na ação pesquisada, no conteúdo da comunicação ou no próprio meio em que se dá a comunicação.

Dessa forma, a seguir, dissertamos sobre alguns aspectos relativos a atuação dos gestores na comunicação entre organização e empregados.

5.1.4.1 Unidade de contexto: comunicação entre organização e empregados intermediada por gestores

A valorização da comunicação entre organização e empregados pode ser verificada por meio de pesquisas como a divulgada³⁶ pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, que destaca a ‘comunicação interna’ como o processo de comunicação considerado mais importante (e que estava entre os que mais receberiam investimentos em 2015) segundo os profissionais de comunicação corporativa entrevistados. Contudo, o reconhecimento da necessidade de atuação das organizações nessa área vai além dos tradicionais formatos e veículos de comunicação, posto que as mudanças empreendidas nesse tipo de comunicação organizacional ultrapassam a simples modernização ou a substituição de meios impressos por eletrônicos³⁷, evidenciando transformações no sentido de práticas mais interativas, a considerar, por exemplo, a partir de outro estudo, o Mapa da Comunicação

³⁶ Pesquisa Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015, publicada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Disponível em: http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf. Acesso em: 14 dez. 2015.

³⁷ A Pesquisa Comunicação Interna 2012, divulgada pela Aberje, revelou redução considerável no número de empresas que têm entre seus principais veículos para comunicação com empregados o jornal impresso, a revista, o jornal-mural, entre outros definidos como tradicionais pela pesquisa. O mesmo estudo indicou aumento do uso de intranet, comunicados por e-mail, *blogs* corporativos, entre outros canais eletrônicos. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015

Brasileira 2011,³⁸ que apontou a comunicação face a face como a segunda forma mais usada para a comunicação com os empregados nas empresas pesquisadas.

Em coerência com esse contexto, pesquisas de mestrado e doutorado recentemente publicadas (SOARES, 2014; MARTINS, 2012), evidenciam que há tendência de os empregados confiarem e valorizarem mais as informações que os gestores lhe transmitem do que as informações disponíveis, por exemplo, nos veículos de comunicação da empresa.

Esses indicadores sugerem que a comunicação com empregados não é somente responsabilidade das áreas de comunicação corporativa e/ou de gestão de pessoas, isto é, a “comunicação interna não é somente aquela produzida pela organização e direcionada aos empregados, abrange também as articulações internas desempenhadas pela liderança e as interações entre os diversos empregados” (SOARES, 2014, p. 34), questão que já fora problematizada por Baldissera (2010a; 2014b) sob a perspectiva das diferentes dimensões da comunicação organizacional, em particular os âmbitos da “organização comunicante” e da “organização falada”.

A tomada de consciência das organizações sobre a influência dos gestores na relação com os empregados é uma questão que se mostra relacionada à Pesquisa Comunicação Interna 2012 divulgada pela Aberje que aponta o crescimento do número de organizações que instituem canais de comunicação exclusivos para seus gestores. Além disso, também verificamos uma ampla oferta de capacitações focadas em formar e/ou preparar as lideranças das organizações, as quais inserem em suas súmulas o papel do líder na comunicação. Essas capacitações³⁹ são oferecidas pelas próprias organizações ou por consultorias e associações de comunicação e recursos humanos.

Evidenciadas algumas questões sobre a conscientização das organizações a respeito da intermediação dos gestores na comunicação com os empregados, apresentamos, na sequência, as etapas do processo de categorização e as categorias de análise que encontramos, a partir das entrevistas realizadas.

³⁸ Estudo realizado pelo Instituto FSB (instituto de pesquisa que integra a agência FSB Comunicações, cuja sigla “FSB” reproduz as letras iniciais do nome de seu fundador). Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>, Acesso em: 09 jul. 2015

³⁹ Como exemplos dessas capacitações, citamos: o Programa de Formação de Lideranças, desenvolvido e disponibilizado por diversas regionais da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), como as do Rio Grande do Sul e do Paraná; o curso Técnicas de Liderança, oferecido regularmente pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em diversas cidades do país; e o curso Comunicação Face a Face, realizado pela Aberje em março de 2015.

5.1.5 A construção das categorias de análise

Apresentado o quadro metodológico, nos dedicamos à identificação das sequências de texto encontradas nos dados coletados que indicaram núcleos de sentido capazes de descrever ou apontar aspectos importantes sobre o objeto estudado.

Dessa forma, após a degravação das entrevistas, realizamos leitura flutuante para melhor conhecer o conteúdo. Com base nessa leitura principiamos a organização das subcategorias por temas, a partir do que era afirmado pelos entrevistados e à luz do referencial teórico. Em seguida, exercitamos distintos agrupamentos entre as subcategorias para encontrar critérios norteadores de relações entre elas, classificando em unidades mais abrangentes e em menor número, para chegar, assim, às categorias definidas para a análise.

Ressaltamos, ainda, que na análise destacaremos excertos das entrevistas, sob siglas formadas pela letra E (entrevistado) seguida por numeral (de 1 a 12) correspondente à ordem de realização das entrevistas, como por exemplo, E1 (entrevistado nº1), E2 (entrevistado nº2) e assim sequencialmente, sempre que julgarmos produtivo ilustrar o sentido ofertado com falas literais do entrevistado. Desses excertos realçaremos em negrito as sequências de texto (STs) que fundamentam a denominação das categorias e subcategorias. Além disso, a fim de diferenciar as citações de excertos de entrevistas das demais citações de autores referenciados nesta dissertação, optamos por reproduzir os excertos sempre com recuo de quatro centímetros de margem, mesmo quando a sequência de texto contiver menos de três linhas.

Na sequência, os dados coletados foram decompostos, codificados, classificados, a fim de definir unidades de análise, que, de acordo com Moraes (1999), podem ser termos, palavras, frases, sequências de texto, temas abordados ou mesmo textos inteiros. Para nosso estudo, consideramos cada um dos relatos de entrevista transcritos como uma unidade análise, uma vez que é comum ocorrer o desencadeamento linear de informações que têm relação entre si: “[...] os temas aparecem e depois reaparecem um pouco mais à frente, em função da progressão de um pensamento que se procura” (BARDIN, 2011, p. 97), exigindo habilidade do pesquisador em juntar esses núcleos de sentido deslocados no momento da análise. Além disso, dada a realização de entrevistas semiestruturadas com questões abertas, muitas vezes é difícil identificar pausas ou mudanças na fala dos informantes. A partir da definição das unidades de análise, aplicamos a análise temática, geralmente utilizada para a pontuação de opiniões, valores, atitudes, que, segundo Bardin (2011, p. 135), “consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (grifo da autora). É importante

destacar, ainda segundo a autora, que o tema se configura como uma regra para o recorte do sentido do texto, e que ele sobressai naturalmente na análise do texto, em função dos critérios definidos pelo pesquisador durante a leitura.

Após essa etapa, realizamos a classificação dos núcleos de sentido do conjunto de dados, a partir da diferenciação e do reagrupamento desses sentidos. Esse passo, definido como categorização, de acordo com Bardin (2011, p. 43) funciona como a organização de “gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem.”. Essas categorias podem ser previamente definidas em virtude do referencial teórico ou hipotético acionado, bastando alocar junto a elas os núcleos de sentido encontrados na análise, ou então, a categorização se origina na progressiva classificação analógica dos núcleos de sentido encontrados, caminho que julgamos mais produtivo seguir.

É possível utilizar a metodologia da AC para compreender melhor esses pólos de análise, bem como para investigação de possíveis causas de efeitos observados. Conforme Bardin (2011), as interpretações válidas dependem também da consulta a outros dados complementares obtidos nas demais técnicas de investigação utilizadas em cada pesquisa, o que sugere a importante relação, por exemplo, entre a AC e o referencial teórico acionado. A autora ressalta ainda, que a AC pode variar de acordo com o objeto pesquisado e o tipo de dado coletado, sendo inviável a definição de uma fórmula única para sua aplicação.

A autora (2011) alerta também sobre as qualidades importantes para a construção de categorias eficientes: o enquadramento de cada elemento somente em uma categoria (exclusão mútua); a classificação oriunda de um único princípio (configurando a homogeneidade do critério); a pertinência das categorias em relação ao quadro teórico e aos objetivos da pesquisa; a objetividade e fidelidade, evitando dúvidas e incoerências; e a produtividade, ou seja, a capacidade das categorias em fornecer índices ou hipóteses sobre o estudo.

Como resultado desse percurso, nos quadros 2 e 3, sintetizamos os dois grandes temas que integram este estudo (papel do gestor na comunicação entre organização e empregados e natureza da comunicação entre organização e empregados) e suas respectivas categorias e subcategorias que encontramos. Contudo importa destacarmos que tanto as categorias quanto a sua classificação em subcategorias, apesar de excludentes, não são exclusivas, pois que normalmente estão imbricadas, mas com predominância de uma sobre as demais. Isto quer dizer que não é possível classificarmos cada gestor de acordo com um papel específico, por exemplo, e, inclusive uma única ação do gestor com sua equipe pode conter traços de mais de um papel, porém, há sempre um papel que se destaca. Tal raciocínio também deve ser aplicado para as categorias da natureza da comunicação.

Quadro 2: Papel do gestor na comunicação entre organização e empregados

Categorias	Subcategorias	Núcleos de sentido
Papel de transmissor	como condutor	Disseminação informações. Reuniões de alinhamento.
	como tradutor	Tradução das mensagens para melhor compreensão pelos empregados.
Papel de repreensor	para ajustar	Comunicação para corrigir um comportamento ou processo errado.
	para orientar	Orientação ao partir do erro ou problema tomados como exemplo.
	para constranger	Constrangimento do empregado. Perversidade
Papel de controlador	--	Centralização de informações. Determinação, pelos processos comunicativos, sobre como as atividades devem ser realizadas.
Papel de persuasor	pela argumentação	Persuade por meio de argumentos racionais.
	pela sedução	Obtém a colaboração ou o convencimento do empregado por meio da sedução. Seduz à colaboração por meio da promessa de recompensas intangíveis
	pela manipulação	Articulação com vistas a omitir ou desviar a atenção da verdade.
	pela naturalização	Naturalização de instituições e regras convencionadas.
Papel de legitimador	da organização	Legitimação de normas, hierarquias, procedimentos e metas. Reforço da cultura organizacional. Zelo pelo clima harmonioso na organização.
	do trabalho	“Santificação” do trabalho e do sacrifício.
	da gestão	Validação da própria gestão e do exercício do poder.
Papel de auscultador	--	Identificação das características pessoais dos empregados. Avaliação sobre como o empregado reage ao que é comunicado. Processos comunicacionais e organizacionais particularizados em função das características pessoais dos empregados.

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados empíricos da pesquisa.

Quadro 3: Natureza da comunicação entre organização e empregados

Categorias	Subcategorias	Núcleos de sentido
Comunicação informativa	de transmissão	Transfere informações em fluxos descendentes.
	de investigação	Investiga dados e informações dos empregados para uso pelos gestores ou pelos níveis mais altos da hierarquia.
Comunicação disciplinar	pela persuasão	Disciplina os empregados a seguirem os direcionamentos da organização.
	pela legitimação	Disciplina os empregados a reproduzirem comportamentos, hábitos, fatos e hierarquias instituídas.
	pelo aconselhamento	Aconselha sobre decisões e resolução de problemas pessoais com base na disciplina organizacional.
	pelo protagonismo	Doutrina o empregado a ser protagonista da comunicação que permite à organização realizar seus processos produtivos.
Comunicação opressiva	pela imposição	Impõe comportamentos e versões sobre a organização e seus fatos.
	pela omissão	Esconde informações dos empregados Comunica com informações incompletas.
	pela proibição	Reforça os interditos.
	pela repressão	Destaca o erro, acusa, promove injustiça.
	pela pseudoparticipação	Difunde uma percepção de participação dos empregados como estratégia para dissimular o controle, a manipulação, a imposição.
Comunicação participativa	—	Promove a participação dos empregados, em algum nível, nos processos comunicativos.

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados empíricos da pesquisa.

Atentamos para o fato de que, embora esta etapa da Análise de Conteúdo seja descritiva, em alguns momentos consideramos conveniente fazer inferências em relação à fala do entrevistado. A seguir, principiaremos analisando os papéis do gestor na comunicação organizacional com empregados para, na sequência, analisarmos as questões referentes à natureza dessa comunicação.

5.2 PAPÉIS DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS

Neste item, a partir dos relatos dos informantes sobre suas práticas de comunicação com suas equipes de trabalho, a análise recai sobre os papéis que os gestores desempenham nesses processos. Conforme destacamos no Quadro 2, identificamos os papéis (categorias) de: transmissor (subcategorias: condutor; tradutor); repreensor (subcategorias: para ajustar; para orientar; para constranger); controlador; persuasor (subcategorias: pela argumentação; pela sedução; pela manipulação; pela naturalização); legitimador (subcategorias: da organização; do trabalho; da gestão); e auscultador.

Importa esclarecermos que os termos escolhidos para identificar os respectivos papéis dos gestores não foram, necessariamente, mencionados nos relatos (assim como os termos definidos para o segundo grupo de categorias, a natureza da comunicação). Essas palavras e/ou expressões são decorrentes de nossa interpretação.

5.2.1 O gestor no papel de transmissor

O papel de transmissor é fundamentado pelas práticas de comunicação nas quais o gestor se ocupa em passar ou repassar as informações organizacionais para sua equipe, difundindo aspectos gerais sobre a organização, suas normas e sanções, seus feitos, conquistas e produtos, notícias importantes, decisões estratégicas e operacionais. Nesse papel, o gestor figura como meio para que as informações sejam transferidas dos níveis mais altos para os níveis mais baixos da hierarquia. Por sua vez, aos demais empregados cabe ouvir, assimilar, aceitar e fazer o que é dito pelo gestor, conforme podemos inferir dos excertos que seguem:

[A comunicação] é importante pra⁴⁰ disseminar essa informação e [para que] todos possam acatar essas informações que são passadas. (E8).

Não. A comunicação não parte entre eles, já vem pra eles, independente. (E5).

A sequência de texto (ST) do informante⁴¹ E5 é particularmente reveladora do fato de

⁴⁰ Optamos por reproduzir os excertos dos entrevistados privilegiando sua integridade, inclusive quando utilizadas conjugações verbais e adequações de palavras em decorrência da linguagem coloquial, as quais discordam da norma culta da língua portuguesa.

⁴¹ Esclarecemos que, apesar de o grupo de informantes ter sido composto por homens e mulheres, por não termos o objetivo de analisar possíveis diferenças na atuação dos gestores em função de seu gênero, todos os entrevistados são referidos segundo a norma da língua portuguesa, padronizando os substantivos e adjetivos que se referem aos

que o gestor, nesses processos de comunicação, é o meio para que as informações que vêm prontas das instâncias superiores (organização) cheguem aos seus subordinados (*eles*⁴²). Revela que a informação importante não está com o empregado e nem parte dele, mas chega para ele pronta (*independente*) e deve ser acatada.

Cabe ressaltarmos que essas práticas de transmissão de informações podem se configurar como conversas reservadas do gestor com um ou alguns membros da equipe, mas são, principalmente, materializadas na forma de reuniões (mensais e/ou esporádicas – realizadas quando necessário) que abordam questões de gestão de pessoas e de produção. O formato dessas reuniões tende a corroborar a ideia de transmissão, pois são expositivas, algumas vezes empregando o recurso de PowerPoint para reforçar a importância dos assuntos tratados (portanto, previamente definidos), e geralmente realizadas em um auditório ou em uma sala. Nessa direção, observamos, ainda, que nos relatos dos entrevistados há o frequente emprego do verbo “alinhar” denotando a ideia de ‘fazer com que todos tenham a mesma informação’,⁴⁴ conforme podemos depreender dos excertos a seguir.

Normalmente a gente faz uma **reunião** toda segunda-feira, de **alinhamento**. A gente **alinha** a semana, e **cada um sabe o que tem que fazer**. (E5).

Se tem um **assunto novo, que todo mundo precisa estar a par, eu chamo todo mundo**, mesmo quem não tá na sede participa por áudio. Já aconteceu várias vezes, **uma coisa nova que tu precisa fazer um alinhamento**. (E6).

Surgiu um assunto, **para todo mundo pra fazer uma reunião**. (E4).

Nessas reuniões, a participação dos empregados se reduz a ser audiência para receber as informações e depois realizar o que foi determinado (*a gente alinha a semana*), pois elas são, para os informantes, momentos para disseminar essas informações. Importa destacar, ainda, que os relatos evidenciam que o desempenho do papel de transmissor pode assumir duas orientações – a de condutor e a de tradutor –, conforme análise a seguir.

5.2.1.1 Papel de transmissor como condutor

O exercício do papel de transmissor como condutor revela o gestor como um agente

informantes no sexo masculino. Entretanto, para manter a integridade dos relatos coletados, quando os gestores se referem aos subordinados identificando o gênero, mantivemos a distinção.

⁴² A fim de marcarmos, em nosso texto, a reprodução de termos oriundos dos relatos coletados, convencionamos utilizar esses termos em itálico. Além disso, para diferenciar as expressões e termos importantes ou, ainda, para distinguir aqueles utilizados em sentido figurado das citações, convencionamos apresentar esses termos em nosso texto entre aspas simples.

transportador de informações que ele mesmo originou ou que vêm da alta administração. Sua responsabilidade nessas práticas de comunicação é a de ser o meio condutor (canal) para que as informações cheguem aos subordinados, como nos excertos a seguir:

Eu comunico tudo o que aconteceu na semana, que não era de urgência. [...] **o que vai acontecer na semana que vem**, por exemplo, **segunda vamos estar trabalhando** com um consultor, **terça vai ter reunião sobre tal assunto**, e **até tal dia temos que entregar** as fichas de importação. (E12).

[...] acho que **a principal função da comunicação pra nós, da produção, é justamente informar ao pessoal** como tá o resultado do negócio. (E11).

Complementarmente, importa atentarmos para duas questões desses processos de condução das informações, bastante evidentes na ST E3, e que são características da comunicação de transmissão linear e verticalizada. Uma delas diz respeito ao lugar de *emissor* que o gestor assume no processo de transmissão das informações, isto é, a ele cabe emitir, *passar a informação como ela é*. Isso leva à segunda questão, a da responsabilidade do gestor sobre o que será compreendido pelos supostos ‘receptores’. Então, como condutor, ele precisa blindar o processo para *não gerar ruído* (interferências capazes de causar a recepção da mensagem com sentido diferente da intenção do emissor) e fazer com que os sentidos previamente definidos pela organização sejam os internalizados pelos subordinados.

O **emissor** da comunicação tem a responsabilidade de **passar a informação como ela é, pra não gerar ruído**. (E3).

Portanto, se o gestor tiver habilidade para falar bem, de maneira acessível e adequada ao público para o qual se dirige, evitará ruídos e não falhará: a mensagem será ‘recebida corretamente’, isto é, em conformidade com as intenções do emissor. Trata-se, novamente, do *alinhamento*.

5.2.1.2 Papel de transmissor como tradutor

No papel de transmissor, também identificamos situações nas quais os gestores entendem que não basta repetir para os subordinados o que ouviram ou receberam da alta administração. Alguns entrevistados mostram-se preocupados em tornar a informação compreensível por meio da adaptação da linguagem, adotando termos mais comuns ao vocabulário dos ‘receptores’ ou mesmo tentando exemplificar as implicações que as decisões e as estratégias da alta administração produzirão nas atividades desempenhadas pela equipe. Assim, os gestores realizam o exercício de interpretar as informações recebidas da organização

para traduzi-las – no sentido de explicitar, explicar e, mesmo, demonstrar – para que se tornem compreensíveis aos subordinados. Esse papel de transmissor como tradutor é evidenciado pela ação de edição das mensagens (substituição de termos, explicitação das consequências operacionais de decisões estratégicas) conformando um núcleo de sentido constituído pelo acionamento de verbos como desdobrar, adaptar e, no sentido figurado, ‘mastigar’ (*dou minha mastigada*), tal como se pode ver nos excertos a seguir:

Então assim como **eu recebi desdobrada eu procuro desdobrar da melhor forma possível pra eles. Óbvio, adaptando.** (E11).

Porque, se **a informação vem de cima pra baixo**, eu tenho que passar dessa forma: dou a **minha “mastigada”**, porque nem sempre vem redondinho, e **passo pra eles.** (E3).

Apesar de a justificativa desse tratamento despendido às mensagens ser a de tornar as informações mais compreensíveis aos subordinados, permanece o foco de transferência de informação sem a participação ativa dos empregados nas interações comunicacionais.

5.2.2 O gestor no papel de repreensor

O papel de repreensor caracteriza-se pelo acionamento de processos comunicacionais realizados pelo gestor, em função da ocorrência ou da eminência de um problema e/ou erro, com vistas a corrigir, chamar a atenção e/ou orientar os subordinados a partir das falhas cometidas. Ao dar relevo aos problemas e erros, essas práticas qualificam-se como de advertência, censura e crítica, conforme excertos a seguir.

[Os assuntos de reunião] são assuntos da equipe, assuntos do meu departamento com a minha equipe, **daí é a lavada de roupa suja, assuntos internos.** (E11).

As vezes **eles (os gerentes das lojas) dizem que eu me preocupo com os detalhes, mas, gente, são os detalhes que nos quebram os pratos!** (E3).

Expressões como *lavar roupa suja* (E11) nas reuniões e *quebrar os pratos* (E3) (um prognóstico de problemas futuros caso não se cuide dos detalhes) evidenciam o papel do gestor de repreender os subordinados mediante processos comunicacionais e atualizam distintas intenções, como ajustar, orientar e constranger, subcategorias que analisaremos a seguir.

5.2.2.1 Papel de repreensor para ajustar

O papel de repreensor para ajustar é evidenciado nas situações em que o gestor se comunica com os subordinados para corrigir ou ajustar um comportamento ou processo que foi ou está sendo – segundo a organização ou gestor – incorretamente executado. São exemplos:

[...] E até mesmo o *bullying* também, aí tu tem que pegar o cara dizer: não faz isso! Esse cara tá começando e você, que tem experiência, você que tem que ajudar ele. [...] E isso tem que ter um grande cuidado. (E1).

Geralmente quando tu vai dar um *feedback*⁴³ é negativo. E aí tu acaba não dando um *feedback* positivo, isso é complicado, difícil de incorporar na rotina. (E11).

Nesses excertos, a repreensão aparece de forma objetiva: repreender o comportamento negativo da prática de *bullying*; e na prática do *feedback negativo*, que pressupõe a repreensão. Contextualmente, importa ressaltar que a ideia de *feedback positivo* foi destacada pelo E11 como boa prática de comunicação com a equipe, que inclui o elogio e o reforço àquilo que foi/está sendo bem-feito, ou seja, é o contrário do que o gestor realiza por meio desse papel, e justamente o que ele afirma não conseguir fazer porque é *complicado* e difícil assumir como um hábito. Por sua vez, os excertos a seguir evidenciam que a repreensão, sim, é um hábito dos gestores, pois se referem a situações recorrentes notadamente pelo uso das expressões como *a gente trabalha assim e normalmente*.

A *gente trabalha assim*: tá funcionando é porque tá OK. No momento em que deu um problema a gente vai verificar o que aconteceu, fazer uma reunião [...]. (E8).

[Os assuntos das reuniões?] Normalmente tu verifica o que aconteceu de problemas, por exemplo, o pessoal não está usando um equipamento de segurança, ou estamos demorando pra chegar e dar um auxílio ao usuário. Pegamos os assuntos que estão mais no topo e aí tu vai trabalhar com eles. (E5).

Fica evidente o papel do gestor em identificar os problemas (o que ocorreu, qual motivo, a gravidade – *assuntos mais no topo*) e agir (*trabalhar com eles* – equipe) para ajustar o que for necessário, principalmente por meio de reuniões. A análise dessas duas STs também permite destacar uma característica frequente no desempenho do papel de repreensor (em ambas as subcategorias): uma perspectiva negativa sobre os fatos (que são advertidos, corrigidos, criticados) e sobre as próprias práticas de comunicação (a comunicação é necessária se algo der

⁴³ Jargão da área de recursos humanos, o termo *feedback* é normalmente usado em ambientes corporativos para representar uma conversa entre duas pessoas na qual uma delas (ou ambas, em momentos distintos) informa e explica como avalia a outra em aspectos comportamentais ou na execução de tarefas específicas.

errado, se houver algum problema).

5.2.2.2 Papel de repreensor para orientar

Nas situações contempladas por essa subcategoria, a intenção do gestor tende a ser a de orientar os subordinados a agir corretamente, usando o erro de maneira exemplar. Dessa forma, ele esclarece para a equipe a maneira correta de agir na organização, alertando sobre riscos que podem levar a erros semelhantes. No entanto, mesmo com intuito educativo, o que parece ficar evidenciado é o fato negativo, como se pode inferir dos excertos que seguem:

Por exemplo, [se tem] **um sac**⁴⁴ do atendimento do setor tal, **eu reúno toda a equipe: deu problema lá, vamos cuidar aqui também pra que isso não venha a acontecer.** (E1).

Existe a reunião que tu tem que **ser generalista** nela, então, nessa reunião tu **tem que falar o pontual: [...] muitas coisas que tu precisa falar pro grupo mesmo que o recado seja dirigido**, coisas básicas: postura, horário, comunicação das pessoas. **Algum direcionamento de algo que não foi correto [...].** (E9).

Nesse sentido, a orientação do entrevistado E1 para seus subordinados ocorre durante uma reunião extraordinária que é convocada em decorrência de uma reclamação recebida (*um sac*). Por sua vez, o informante E9 se utiliza dos termos *generalista* e *pontual* para descrever a orientação que ele faz à equipe, nas reuniões, a fim de evitar que todos tenham um desempenho ou atitude negativos que ele observou recentemente em um subordinado. Portanto, a mensagem (*o recado*) é para o subordinado que cometeu a falha (o qual é preservado, não é verbalmente identificado nem acusado pelo gestor) e, ao mesmo tempo, direcionada a todos como uma orientação sobre o comportamento, o resultado que a empresa espera de todos.

Neste ponto, antes de prosseguirmos, importa ressaltar que, no desempenho do papel de repreensor para ajustar ou para orientar, o gestor age de modo respeitoso, tratando os subordinados com educação e sem constrangimentos. Isso não significa, porém, que o exercício desse papel não gere algum tipo de sofrimento para os subordinados. Esta questão será retomada com maior profundidade no segundo grupo de categorias analisadas, que versam sobre a natureza da comunicação, no item sobre a natureza de comunicação opressiva.

⁴⁴ Sigla para serviço de atendimento ao cliente. Pode ser usada para definir uma área da organização ou, nesse caso, como sinônimo de reclamação.

5.2.2.3 Papel de repreensor para constranger

Esta subcategoria, de maneira diferente das duas descritas anteriormente (repreender para ajustar ou para orientar), compreende as situações em que a repreensão se configura como um fim nela mesma, pois não há, sob o ato de repreender, evidente intenção do gestor para, por exemplo, orientar, mostrar a forma correta de agir. Nessas situações, o exercício do papel de repreensor objetiva constranger, causar embaraço e/ou dano ao subordinado. Em casos extremos, nesta subcategoria os gestores podem apresentar traços de perversão, uma vez que atuam com maldade, repressão e abuso de poder.

O desempenho desse papel pode ocorrer: a) na forma como o gestor trata o subordinado responsável pelo erro, pelo problema ou pela desobediência; b) no desprezo ao empregado que supostamente se supervaloriza; e até mesmo c) no uso de ferramentas formais da organização para prejudicar intencionalmente o subordinado.

E é muito engraçado porque ele se flagra nas cascas de banana que eu joga pra ele. [...] Porque ele veio e [dizia]: “eu vou fazer e acontecer e eu sou o cara”. E aí eu boto ele a fazer aquelas coisas bem operacionais, aquelas atividades que um coordenador jamais gostaria de fazer porque é braçal. Aí eu gosto, porque daí eu vejo se a pessoa pega mesmo junto ou não. (E3).

Quando acontece a avaliação formal na empresa [...] tem coisas muito subjetivas dentro daquele leque, e **a subjetividade te dá uma margem de fazer horrores, [...] inclusive pra prejudicar a pessoa que tu não gosta pra ela perder o emprego.** Porque o que realmente faz com que a pessoa permaneça na empresa? Tua avaliação. (E10).

Aparentemente relacionada a um ritual de iniciação, uma vez que o gestor justifica estar testando se o subordinado *pega junto*, na ST E3 ele deixa escapar indícios de que sente prazer – *é engraçado; eu gosto* –, na medida em que reforça a distância hierárquica, deixando claro quem é que ‘manda’. O informante E10, referindo-se às fragilidades dos processos organizacionais (no caso, o sistema de avaliação de desempenho dos empregados) aponta a possibilidade de atuação do gestor com a finalidade de fabricar falsas justificativas (*fazer horrores*) que causem a demissão do subordinado preterido (*que tu não gosta*). Nessas situações, manifesta-se o comportamento perverso do gestor, que banaliza o sofrimento nos ambientes organizacionais (DEJOURS, 1999) para intensificar o exercício de poder, como forma de garantir a manutenção do sistema produtivo e do seu próprio *status*.

Em relação a esses excertos, cabe ressaltar, ainda, que não se referem especificamente a práticas de comunicação, mas de gestão. Contudo, compreendemos que essas práticas de gestão se materializam por meio de processos de comunicação entre gestor e subordinado, tais

como uma solicitação ou ordem incoerente ou injusta (que pode ser representada pela ideia de *jogar cascas de banana*) ou uma conversa formal durante a avaliação de desempenho. Por sua vez, o excerto a seguir evidencia, de forma mais explícita, o constrangimento ao subordinado no próprio processo de comunicação:

Então liguei para o coordenador pra saber como foi [a reunião dele com a equipe] e ele disse: "eu disse o que eu esperava deles, e o que a empresa precisa deles, **disse pra eles pensarem, hoje de noite, se eles estão dando o máximo pra empresa. Eles têm que tomar um choquezinho.**" Daí ele é mais duro, né? [entrevistado ri, e reproduz sua resposta, por telefone, ao coordenador:] **Tá bom!** (E3).

O contexto desse excerto diz respeito a uma reunião de apresentação do novo gestor para a equipe em questão. Não havia erro, problema ou fato concreto a ser repreendido pelo subordinado (também gestor em nível mais baixo) do informante E3. No entanto, ele parece destacar uma perspectiva de perda de emprego (afinal, o gestor anterior fora demitido), como uma ameaça (*um choquezinho*), sugerindo a todos a reflexão sobre como podem trazer mais resultados para a organização. Apesar dos indícios de o informante E3 julgar um pouco excedente a abordagem de seu subordinado – *mais duro* –, esse ri de seu feito e concorda: *tá bom*. Assim, o informante tende a contribuir para uma realidade de precarização do emprego, pela pressão para que os subordinados trabalhem sempre mais, doem-se mais, e sintam que sua dedicação nunca será suficiente para evitar a demissão.

5.2.3 O gestor no papel de controlador

Ter ao seu alcance e controle todas as informações sobre as pessoas da equipe e sobre as tarefas em execução é o foco do gestor no papel de controlador. O desempenho desse papel evidencia o exercício da gestão que vai além do monitoramento e do direcionamento a fim de que os resultados esperados sejam atingidos, pois o gestor parece sentir a necessidade de centralizar as iniciativas, de definir a forma como as coisas são feitas e de saber o que se passa com as pessoas.

No que tange aos processos comunicacionais materializados para o exercício desse papel, encontramos práticas como: a) a conversa com o subordinado para orientá-lo sobre como uma demanda deve ser feita (porém, uma conversa em que o subordinado só tem espaço para perguntar caso não entenda, pois que o foco é esclarecer como o gestor quer/ como a tarefa deve ser feita); e b) a ausência de comunicação formalmente controladora, pois o gestor apenas

‘está’ junto da equipe para observá-la no desempenho da tarefa, ou o gestor conversa sobre aspectos informais e/ou frívolos enquanto observa/fiscaliza/interpela o subordinado, como se pode depreender do excerto a seguir.

A gente sai e conversa com eles todos os dias: **Bom dia!** Como é que tá? **Todos chegaram? Todos presentes?** Quem tá de folga? Como é que tá a equipe? E assim **a gente vai conversando com cada um**, a rotina da manhã, **esse é o café da manhã do gerente, pra ver como é que tá.** (E1).

Aqui, a aparente cordialidade demonstrada pelo entrevistado E1, que inicia o dia conversando com seus subordinados, desvela o exercício de controle (*pra ver como é que tá*) em relação às faltas e ao cumprimento do horário de chegada.

Cabe destacarmos que esse papel reforça a conformidade, a padronização, a disciplina em torno do jeito certo (e único) de fazer as coisas na organização. Assim, o gestor contém os ímpetos dos subordinados de percorrer caminhos diferentes para a execução das demandas, caminhos que o gestor não conhece:

O fulano é um cara muito bom, mas muitas vezes ele tem dificuldade de usar filtros no sistema [de informática, de gestão de dados da empresa], daí eu digo: **tem um caminho muito mais fácil (e mostro). Eu procuro sempre orientar a melhor maneira de fazer as coisas, senão é complicado, ele fica fazendo aquilo por osmose e não evolui.** (E7).

Eles **não estão proibidos de me dizer “eu acho que a gente poderia fazer assim ou assado”.** Mas eu sempre procuro comunicar orientando, até porque **eu tenho mais conhecimento que eles, eu conheço muito bem a casa,** né. (E3).

Com base nesses excertos, evidenciamos que o controle sobre a forma como as tarefas são realizadas revela certo descrédito do gestor em relação à capacidade dos subordinados, pois, conforme o informante E7, a ‘maneira deles fazerem as coisas’ é complicada e estanque (*não evolui*), ao passo que, para o informante E3, a sugestão sobre essas maneiras (*assim ou assado*) pode existir, mas o que permanece é o controle pelo gestor (disfarçado de orientação), pois ele tem mais conhecimento do que a equipe. Nesse sentido, para os informantes, controlar a forma como os subordinados realizam o trabalho, os detalhes operacionais, parece ser condição necessária para a garantia de qualidade nas tarefas.

Algumas vezes, os gestores necessitam ter os subordinados constantemente ao alcance do olhar (visíveis), materializando a gestão pelo controle, conforme segue:

Eu prefiro não estar numa sala separada pra **ficar aqui no dia a dia olhando o que eles estão fazendo e falando, delegando cara a cara.** É importantíssimo. (E7).

A análise revela que o papel de controlador é um dos mais facilmente reconhecidos

pelos gestores como uma das suas responsabilidades ou como forma de agir. Acreditamos que, não por acaso, entrevistados que são gestores há menos tempo, menos experientes, destacaram em seus relatos situações em que se viram impossibilitados de exercer controle sobre a equipe, como nas STs a seguir:

Uma vez me falaram que quanto mais pra cima tu tá na hierarquia, **mais solitário tu te torna, porque as pessoas têm mais dedos pra te falar as coisas.** [...] Um dia alguém [da equipe] falou no grupo [de WhatsApp⁴⁵]: "Ah, mas **eu falei isso no grupo, que eu não ia.**" E eu disse: **mas eu não acompanhei isso no grupo.** Daí a outra pessoa falou "**não, mas foi aquele grupo que [o nome do gestor] não tá**". E eu não sabia que eles tinham esse outro grupo. (E12).

Eu não sei o salário deles. Eu não atuo nessa parte. Quando eles me pedem se podem ganhar um aumento, eu falo com o RH. [...] **Isso meio que me desvaloriza perante a equipe, porque eles sabem que não vou resolver,** mas é uma política da empresa. (E7).

Observamos que os entrevistados que se depararam com o impedimento de exercer controle – seja por questões normativas ou culturais da empresa ou porque os subordinados encontraram formas de escapar do controle – tendem a entender esses limites e a acatá-los como inerentes à gestão. No entanto, esses limites são avaliados negativamente: a impossibilidade de controlar o que as pessoas falam (e pensam) traz a sensação de solidão (E12); não saber os valores dos salários dos subordinados faz com que o gestor se sinta desvalorizado (E7).

5.2.4 O gestor no papel de persuasor

O papel de persuasor é fundamentado na competência do gestor em obter a colaboração de seus subordinados por meio do convencimento, a fim de atender alguma demanda ou implementar uma estratégia seguindo os preceitos da organização. Seu desempenho, portanto, depende da competência em manter a disciplina na organização. Então, o gestor atua para determinar a vontade de seu interlocutor (o subordinado), procurando induzir raciocínios e conclusões, e influenciá-lo a ter certeza sobre um fato, uma decisão, uma demanda, uma necessidade de ação.

Importa destacar que as práticas de gestão sob a perspectiva desse papel compreendem processos comunicativos de mais complexidade para que aquilo que a organização ou gestor querem que seja feito não seja percebido pelos subordinados como imposição, não cause desconforto ou opressão, mas tenha o sentido de solicitação e/ou argumentação (nunca uma

⁴⁵ Rede social para troca de mensagens instantâneas, via acesso à internet por meio de telefone celular.

ordem ou determinação). Além disso, esses processos comunicacionais procuram gerar a sensação de que as relações são justas e coerentes e de que, por isso, todos – organização, gestor e subordinados – estão satisfeitos.

A gente sempre tenta resolver, **tem coisas que realmente fogem da nossa autoridade**. E o que for possível a gente precisa atender, porque, **mais do que eles precisarem de mim, eu preciso deles também**. Então **eu não posso dizer “não, não pode, não isso, não aquilo”**, porque eu preciso das pessoas. (E8).

A nossa empresa, ela reconhece o colaborador, ela sabe tratar muito bem o colaborador, mas exige. Então não adianta isso ser uma via de uma única mão, **as pessoas têm que se doar também**. (E4).

Na fala do informante E8 os indícios da prática persuasiva estão no fato de que apesar de o gestor necessitar dizer não para algumas solicitações dos subordinados, precisa cuidar para que seu *não* não seja categórico (o que ele provavelmente consegue por meio da persuasão) para não desestabilizar e/ou para nutrir sua relação de interdependência com os subordinados. No excerto da fala do informante E4, a persuasão está implícita no incentivo para que se efetive a troca entre o esforço do empregado e o reconhecimento da empresa.

Elucidamos, ainda, que o termo usado para definição desse papel parte de uma noção genérica acerca do que é persuasão: ação empreendida com a finalidade de convencer. O desempenho desse papel, contudo, demonstra uma variação de núcleos de sentido de como se efetiva o convencimento dos subordinados (estratégias usadas para obtenção do seu consentimento e/ou concordância), aqui articulados sob quatro diferentes subcategorias – argumentação, sedução, manipulação e naturalização – conforme analisamos a seguir.

5.2.4.1 Papel de persuasor pela argumentação

Esta subcategoria é caracterizada pela habilidade do gestor em apresentar ideias e argumentos e em expor razões, dirigindo o raciocínio dos interlocutores no sentido de conseguir sua aprovação. Assim, o papel é desempenhado por meio de negociações, em situações nas quais o gestor e o subordinado querem/pensam/desejam coisas diferentes, e nas quais – teoricamente – ambos discutem em igualdade suas razões e pontos de vista. Contudo, a habilidade do gestor de convencer por meio de sua retórica torna as suas falas, nessas conversações, mais significativas, gerando o silenciamento ou a opacidade das manifestações dos subordinados, que perdem sua força de razão, como nos exemplos a seguir.

E claro que vai acontecer em algum momento de [dizer]: **OK, eu te entendo,**

mas o posicionamento da empresa é esse e nós vamos seguir, embora todas as tuas ponderações. E até isso tu tem que ter cuidado, **dizer sim é fácil, dizer o não é uma arte.** (E9).

Às vezes **eles vêm com uma sugestão e eu digo: Vocês tão loucos! Vamos fazer assim! E eles perguntam por que, quando eles não concordam. Daí eu explico e eles concordam. Tem toda uma negociação.** (E3).

Nas falas desses informantes, a argumentação é presença e é classificada como uma habilidade extraordinária – *dizer não é uma arte*. E, ainda, fica evidente no excerto do informante E3 que, nas negociações, a argumentação é acionada para fazer com que os subordinados concordem com a sua forma de agir ou pensar. Considerando que nas STs há referências da atuação dos subordinados (que: *fazem ponderações; perguntam por quê; não concordam; concordam*), evidenciamos que o papel de persuasor pela argumentação pressupõe processos comunicacionais nos quais o subordinado participa de forma ativa, caracterizando, em algum nível, uma disputa de sentidos apoiada no acionamento de argumentos. Portanto, gestor e subordinado atuam por meio da discussão racional, da lógica e da lucidez.

5.2.4.2 Papel de persuasor pela sedução

O convencimento dos subordinados pelos gestores também pode ocorrer por meio de influência passional, como no desempenho do papel de persuasor pela sedução, fundamentado no consentimento do empregado obtido numa espécie de jogo (sobre o qual, amiúde, o empregado tem consciência) para o qual ele é movido por um desejo que não é racional. Assim, o convencimento do interlocutor se dá pela promessa de uma conquista inatingível, evocando, algumas vezes, desejos intangíveis: a satisfação, o reconhecimento, a sensação de desenvolvimento pessoal/profissional, como podemos verificar nos excertos a seguir:

Eu gosto de **fazer a gestão de risco junto com as pessoas, e isso é uma coisa que até é motivadora pra quem trabalha numa área de operações**, de manutenção, **que sempre é rotina.** (E6).

Eu realmente acredito que eu **só vou crescer se essas pessoas crescerem junto comigo.** [...] Eu acho que a parte boa [de ser gestor] é tu **ter várias ideias e conseguir concretizar**, acho que **um time dá mais que ‘um mais um igual a dois’, acho que soma muito.** (E12).

O informante E6 destaca a motivação que ele acredita manter na equipe em virtude de também atuarem em atividades supostamente desafiadoras (*a gestão de risco*). Aqui, a sedução ocorre em decorrência de os subordinados potencialmente se sentirem mais realizados profissionalmente por atuarem em atividades que vão além de suas rotinas e, provavelmente, do

trabalho prescrito de suas funções. Por sua vez, o informante E12 evidencia seduzir a equipe a produzir mais (destacando a expressão *dá mais que um mais um igual a dois*) em troca do crescimento (profissional) que os subordinados podem obter com sua dedicação.

Destacamos também nesses excertos o teor intangível do benefício que é almejado pelo subordinado (e/ou do benefício que o gestor o instiga a almejar), afinal, que critérios o subordinado pode usar para saber se atingiu certo nível de crescimento ou realização profissional? Assim, o discurso do gestor, no desempenho desse papel, parece envolver o trabalho e as coisas da organização numa lógica disciplinar imaginária e entusiástica (sedutora) que se alimenta do próprio desejo de conquista, e que o traz sempre de volta a esse desejo, como a seguir.

O melhor de ser gestor, eu acho que é **tu ver a evolução das pessoas e o progresso delas, o auxílio que tu consegue dar pra elas evoluírem profissionalmente, e pessoalmente também.** (E11).

Aquela pessoa é um **excelente funcionário, ela dá o sangue pela empresa, ela tá sempre disponível**, então quando tu for dar um *feedback* negativo, **tu começa pelo processo inverso: dessa forma, dessa forma, dessa forma, mas eu preciso que isso seja assim.** Se tu vem só com *feedback* negativo o tempo todo, o que a pessoa ta fazendo ali? **As pessoas precisam estar do teu lado.** (E8).

Nesses excertos, a persuasão do gestor se mostra orientada para materializar uma espécie de ‘entrega da empresa’ para o subordinado, como um benefício ou uma recompensa: o *progresso* e a *evolução*, que o subordinado (só) obtém com a ajuda do gestor. Essa entrega, esse benefício, parece implícito na ST do entrevistado E8, como uma noção de que a organização reconhece o empregado que *dá o sangue pela empresa* e, quando ele precisar receber um *feedback* negativo, o gestor começará pelo inverso, ou seja, o *feedback* positivo, o elogio.

A partir desses excertos, cabe ressaltar que, no papel de persuasor pela sedução, o gestor tende a tornar presente e a reforçar a sensação de satisfação no subordinado, uma vez que esse perceba a evolução de suas habilidades e competências, o chamado ‘desenvolvimento pessoal e profissional’. No entanto, essas habilidades e competências só podem ser percebidas pelo gestor quando forem empregadas pelo subordinado na realização de seu trabalho, ou seja, quando entrega à empresa um resultado melhor (maior produtividade), em troca de elogios, *feedbacks* positivos. Dessa forma, as entregas da organização para os empregados são, ao mesmo tempo, entregas dos empregados para a organização, desvelando, portanto, a sedução por um desejo inatingível, pois que o desejo do trabalhador nunca se consuma.

5.2.4.3 Papel de persuasor pela manipulação

O papel de persuasor pela manipulação desvela a persuasão exercida por meio de estratégias sub-reptícias, pois o gestor provoca uma reação do/no subordinado (por exemplo, entregar informações sobre sua vida pessoal ou profissional ou aceitar uma ideia ou discurso) sem que o subordinado possa refletir a respeito do assunto em questão. O contexto desse papel evidencia o interlocutor (subordinado) como um ser passivo, objetificado em forma de recurso que serve para o alcance de objetivos da organização ou do gestor, pois sua manifestação é sonogada pela ausência de transparência a respeito dos processos de gestão e dos processos comunicacionais envolvidos nessa estratégia.

Uma das situações inseridas nesta subcategoria diz respeito à manipulação empreendida para prevenir divergências, para evitar a ‘não colaboração’. Nessa direção, o gestor tende a escolher as palavras e a forma de comunicar para ocultar a verdade:

Claro, **a forma como comunicar isso pra eles** (pros funcionários das lojas) **que eu digo que tenham cuidado, porque às vezes é uma operação que não deu resultado positivo, tu vai dizer pra eles que deu prejuízo[?!]** [Eles podem pensar:] **“Ah, porque tá quebrando!”** Então, cuidado com a forma de comunicar. (E3).

Assim, para evitar que os subordinados tenham uma imagem negativa sobre a empresa, depreendemos que o informante E3 comunique o resultado negativo omitindo informações ou usando termos técnicos próprios de áreas econômicas, os quais talvez nem sejam compreendidos pelos subordinados. Aqui, a manipulação se concretiza pela maquiagem da transparência, pela falsa ideia de que a empresa comunica à equipe tudo o que acontece.

A manipulação pode ocorrer, também, por meio de sondagens realizadas pelo gestor para saber como o subordinado se sente na empresa, na área, ou em relação a alguma atividade específica:

A última coisa que eu quero é que as pessoas tenham medo de mim na equipe. Eu tento muito incentivar a troca. E **as pessoas que eu tenho mais confiança, que são mais seniores, eu também tento usá-las** (com consentimento delas, não é assim fazer plano por trás). [Então eu pergunto]: **que que tu achou da fulana⁴⁶? Se aproxima da ciclana.** Porque daqui a pouco, pra romper uma primeira barreira comigo, **ela pode estar tendo o auxílio de uma pessoa igual a ela pra ela se fortalecer e depois conseguir falar.** (E12).

⁴⁶ Ao longo de nossa análise, substituímos nomes citados pelos gestores, a fim de evitar a exposição ou mesmo a identificação das organizações ou dos sujeitos envolvidos na pesquisa, ainda que indiretamente. Vale pontuar que, na maioria das vezes, essa substituição dos nomes por termos como fulano ou ciclano já foi feita pelo gestor em seu relato

Conforme o relato, verificamos que o gestor pode investigar sobre a equipe com apoio de alguns subordinados (normalmente também gestores, de nível hierárquico mais baixo, ou empregados que estão há mais tempo na equipe, nos quais o gestor confia). Os demais subordinados, portanto, podem ser manipulados a entregar informações suas a esses colegas (nesse caso) sem saber que o destino das informações é o gestor, pois que, como novatos, provavelmente ainda não puderam identificar as microrrelações de poder na organização. Vale observar que é muito provável que um trabalhador recém contratado, por se identificar, por algum motivo, com um colega de trabalho, tenda a confiar-lhe suas impressões, sentimentos, aspectos pessoais, seus temores, o que não faria a um gestor. Porém, o fato de isso ter sido estimulado pelo gestor, que depois receberá as informações sem que o empregado saiba, pode configurar intenção e prática de manipulação.

O desempenho desse papel também pode ocorrer por meio da atuação meticulosa do gestor na condução de um raciocínio conjunto, fundamentado na discussão com a equipe, como no exemplo a seguir:

Então a gente conversou, eu levantei alguns pontos críticos [...] E isso eu já devolvi pra eles [pros funcionários do interior]. [Eu disse]: Isso, a partir de agora, vocês fazem. Então alguns procedimentos que eram feitos antes aqui [na matriz pelo pessoal de *back office*⁴⁷] eu alterei justamente pra ganhar em produtividade aqui, **mas sempre toda decisão é tomada envolvendo eles todos, não adianta eu dizer 'a partir de agora é assim'**. Não. **Eu deixo que eles cheguem à conclusão que tem que ser alterado.** Eu prefiro trabalhar dessa forma. (E4).

Nesse relato, o informante E4 demonstra manipular os subordinados para que cheguem à conclusão de que ‘precisam’ acumular novas tarefas burocráticas. Assim, a provável sobrecarga de trabalho não é percebida como ordem da organização, mas como uma solução (percepção positiva) encontrada pela equipe.

5.2.4.4 Papel de persuasor pela naturalização

A subcategoria papel de persuasor pela naturalização revela a estratégia de convencimento empregada pelo gestor para dar sentido de natural (genuíno da organização ou da equipe) a algum fato ou decisão que é, na verdade, convencionado, deliberado por ele ou pela organização. Dessa forma, o gestor tende a deixar mais leves, menos danosas, tarefas ou

⁴⁷ Termo que normalmente denomina a área da organização responsável por atividades administrativas burocráticas.

decisões difíceis, colaborando para uma sensação de ‘é assim que se faz as coisas’ ou ‘as coisas sempre foram assim’.

Eu procuro, assim, sempre auxiliar meus funcionários no que eu posso, **com problemas pessoais, por exemplo. Agora tenho um funcionário que tá com um problema de saúde e vai ter que fazer uma cirurgia.** [...] [Então, ele me procurou e disse que precisava] **tirar 30 dias de férias.** (E11).

Trata-se, aqui, do fato de ser naturalizada a renúncia do empregado a benefícios que ele teria direito: solicitar dispensa do trabalho para se submeter a tal cirurgia na condição de afastamento por motivo de saúde e o de posteriormente gozar suas férias. Ocorre que essa organização tem como diretriz o período de 20 dias para o gozo de férias e a venda dos demais 10 dias, pelo empregado à empresa, os quais passam a ser, portanto, trabalhados, fato que parece aceito como regra (apesar de não estar formalmente registrado) uma vez que é o subordinado quem procura o gestor para fazer a sugestão/o pedido. Portanto, a persuasão exercida pelo gestor tende a banalizar a injustiça (DEJOURS, 1999), pois seu *auxílio* confirma a renúncia do subordinado a seus direitos. Além disso, ao qualificar, e provavelmente justificar para a equipe, a concessão feita ao subordinado como um auxílio, uma exceção devido à doença, ele também naturaliza essa renúncia para os demais.

Algumas vezes, o gestor pode naturalizar uma decisão transferindo seu discurso para um tempo futuro, tempo no qual a equipe perceberia mais claramente a necessidade de tal iniciativa, como a seguir:

Tem a parte de demissão que **querendo ou não é responsabilidade de um gestor. Eu demiti** ontem uma pessoa. **É difícil porque é uma pessoa que tu convive, e nesse caso não era nem um pouco uma pessoa que eu não gostava.** [...] [Mas a demissão] **é um crescimento pra equipe como um todo. Depois eu reuni a equipe e falei os motivos:** 1) eu vou tá agredindo essa pessoa, e 2) **o grupo vai ter que trabalhar por uma pessoa que não tá entregando.** Então eu acho que tu tem que ser justo com todo mundo. [...] Se tu acha que está fazendo corretamente **e o grupo apoia tu fica com uma certeza maior.** (E12).

Nesse excerto, o gestor parece colocar-se como um herói que – dotado da capacidade de antecipar necessidades ou prever problemas – age para evitar o sofrimento da equipe. Assim, a decisão impopular (a demissão) é do gestor somente momentaneamente, pois que naturalmente seria/é uma decisão da equipe. O esforço realizado para naturalizar a demissão da subordinada é ainda mais evidente em outra ST do mesmo relato:

Uma das meninas me chamou, fomos pra uma salinha [de reuniões] e **ela falou que tava se sentindo mal porque ela se sentia responsável junto,** e ela queria saber o que tinha acontecido, e queria aprofundar o assunto. (E12).

Observamos que esse fato (o informante ter sido procurado por uma subordinada para

tratar sobre a demissão da colega) teria ocorrido no mesmo dia da demissão, horas após a reunião na qual o gestor comunicou aos demais subordinados que havia realizado a demissão. A fala da funcionária tende a evidenciar que ela se sentia culpada pela demissão (mesmo não tendo agido para provocá-la), o que reforça a ideia de que houve a naturalização, isto é, o convencimento da subordinada (pelo gestor) de que a decisão é/seria da equipe e não do gestor.

5.2.5 O gestor no papel de legitimador

O papel de legitimador define o gestor atuando para reafirmar a organização, seus processos, diretrizes, recursos e estratégias, tornando-os autênticos, justificáveis e inquestionáveis. Por meio de suas competências de liderança e credibilidade, o gestor comunica visando reforçar a cultura organizacional e a hierarquia, bem como manter a disciplina do grupo em prol dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, a ação do legitimador torna ‘santificadas’ as coisas da organização e a maneira de fazê-las, pois suas práticas comunicacionais visam consolidar ritos, reafirmar normas e procedimentos, valorizar cargos, desafios e metas, validar a organização e zelar por relacionamentos respeitáveis. Assim, as distintas atividades que envolvem o desempenho desse papel tendem a contribuir para o estabelecimento de um clima organizacional agradável, sustentando a organização como um bom lugar para se trabalhar, como um lugar que os empregados não querem deixar, de onde não querem ser descartados.

Na equipe de auditoria, às vezes eles me perguntam se **Fulano pode pedir tal relatório**. E, se não [pode], eu digo: **manda pro chefe dele**. (E3).

Outro papel é o de **trazer harmonia pra equipe e não criar instabilidade**. (E2).

Nesses excertos, percebemos o gestor ocupado em legitimar a hierarquia (ST E3) e a própria organização como um ambiente agradável e harmônico (ST E2).

Sob esse papel, de acordo com a análise que segue, identificamos três núcleos de sentidos, os quais conformamos em três subcategorias que especificam o que é legitimado pelo gestor: a organização, o trabalho e a gestão.

5.2.5.1 Papel de legitimador da organização

O papel de legitimador da organização pode ser observado nas práticas comunicacionais que visam reforçar as normas, os processos necessários para a realização do trabalho e o organograma da organização, bem como nos processos destinados a instituir os ambientes de trabalho como lugares favoráveis à boa convivência, à liberdade de expressão e à satisfação pessoal, como nos exemplos a seguir:

É aberto pra todos [falarem], eu acho que quanto mais a gente tiver as pessoas auxiliando a gente consegue fazer com que todos, não vou dizer, sintam-se felizes, mas a gente consegue ter um ambiente de trabalho agradável aonde todos possam participar. (E8).

Eu acho que **eu faço a política que o fundador da empresa** [já falecido] fazia. Ele **entrava todos os dias de sala em sala, cumprimentava todo mundo** e perguntava dos assuntos pertinentes a cada área. **Ele se comunicava diariamente com todos** [...], nem que fosse pra dar um “oi”. (E7).

O que a gente cuida muito lá, isso a gente fala bastante: **não causar ansiedades, comunicar as coisas na hora certa.** [...] Tem coisas estratégicas [...]: ‘ah eu já tô sabendo’. **Mas cuidar pra isso não virar fofoca de corredor.** Quando é que a gente vai comunicar isso? Ah, imediatamente! (E12).

A manutenção do clima organizacional de bem-estar aparece por meio da liberdade de expressão dos subordinados (E8) e da cordialidade e da reprodução do jeito de ser na organização instituído pelo fundador (E7). Por sua vez, o informante E12 destaca a importância de evitar o clima de instabilidade, por exemplo, quando há uma notícia importante da/sobre a organização. Nessas situações, o gestor deve comunicar à equipe imediatamente, a fim de impedir sensações de insegurança e ansiedade.

Percebemos, também, o desempenho desse papel em relação ao atendimento à hierarquia estabelecida no organograma da empresa:

Eu procuro **ter uma distância assim deles** (dos funcionários das lojas) **pra não passar por cima do gestor** [do gestor dessa loja que é subordinado do entrevistado e o chefe direto dos funcionários aos quais ele se refere]. (E3).

Nesse exemplo, o informante E3, que tem em seu quadro de subordinados gestores de equipes de nível mais baixo, destaca seu empenho para legitimar a hierarquia desses gestores para os subordinados, a fim de que a autoridade deles seja respeitada. Dessa forma, o entrevistado não se dirige (em suas comunicações) aos subordinados diretos dos gestores de nível mais baixo, para evitar que eles sejam reconhecidos como iguais.

5.2.5.2 Papel de legitimador do trabalho

Esta subcategoria aparece nos processos de comunicação voltados para dignificar o trabalho em si, justificando os eventuais sacrifícios e as dificuldades como provações para alcançar o sagrado representado pelo sucesso, pelo trabalho bem-feito. Assim, por meio de exemplos e rituais de afirmação do trabalho como um valor, o gestor influencia os subordinados (muitas vezes indiretamente) a seguir o modelo instituído (reificado) de trabalhador, posicionando o trabalho como algo que traz dignidade às pessoas. Uma prática relativa a esse papel que se mostrou frequente nos relatos foi a comemoração de resultados:

Algo que a gente já tinha, de gestões anteriores, **se comemora quando a equipe atinge um bom resultado**. Se comemora no final do semestre **com churrasco**, e é algo que **a equipe assimilou, gosta daquele momento**. (E9).

Sempre, **quando a gente faz um bom negócio, os gurus sempre comentam [...]**. E o Fulano vem e mostra: **“nesta negociação, a gente conseguiu ganhar tantos mil reais no ano”**. **Isso é uma coisa que se comemora bastante**. Até porque **eu cobro isso deles**: tô fazendo o mapa, tão brigando por prazos? (E7).

Nesses excertos, a comemoração, o reconhecimento, o elogio, aparecem como prêmio pelo esforço da equipe. São, portanto, estratégias para (indiretamente) valorizar esse esforço, sugestionando que essa seja a regra, aquilo que a organização espera dos empregados. Dessa forma, o desempenho desse papel tende a também legitimar, indiretamente, um escopo de ‘trabalhador modelo’, uma vez que esse trabalho que merece ser valorizado é o que a empresa espera que seja feito.

5.2.5.3 Papel de legitimador da gestão

O papel de legitimador da gestão destaca processos de comunicação nos quais o gestor tende a validar a si mesmo, sua gestão e suas decisões, conformando, algumas vezes, sua preocupação em manter uma reputação de gestor camarada, que dá espaço para todos e colabora ativamente para o clima de descontração e bem-estar na empresa.

Quer parecer que esses processos são realizados para amenizar a figura do gestor-chefe, visando a um só tempo reduzir as possíveis resistências decorrentes das diferenças hierárquicas e reafirmar o lugar de liderança do gestor como importante para a organização e para a equipe:

Eu sempre digo que **eu não sou chefe, eu sou um colega com função diferenciada**. E aí o pessoal diz: “Como assim?” Eu respondo que **a gente só**

descasca os abacaxis maiores... (E8).

Eu sempre **procuo deixar a minha figura de líder o mais acessível pra eles**, por isso **estou sempre circulando pela fábrica, conversando** com eles, estimulando a conversa, pra **tentar quebrar a barreira um pouquinho**. (E11).

A intenção de legitimar o lugar do líder/gestor fica evidente quando o informante E8 afirma que é *colega*, porém com *função diferenciada*, que requer mais habilidades e responsabilidade para *descascar abacaxis maiores* (E8). Complementarmente, importa ao gestor agir para estar mais próximo da equipe, pois que a proximidade ameniza a percepção sobre a diferença de hierarquia, sobre a autoridade.

No desempenho desse papel, também ocorre de o gestor mostrar-se como agente das coisas boas da organização, como responsável por fazer da organização e/ou da área um lugar aprazível, onde se quer trabalhar:

Eu tenho 40 anos e sou da geração X pelos enquadramentos normais, mas **eu tento estar sempre atento pra não ser muito quadrado**. Então em todas as vezes que eu me aproximo da equipe, enquanto eles trabalham em células, eu vou lá e caminho entre eles, **converso com um, com outro, informalmente, com muita brincadeira, tentando criar um espaço de abertura, de liberdade. Tem funcionários meus que me chamam de viado⁴⁸ descaradamente**. Imagina uma geração X padrão sendo chamado de viado, como isso soa! (E2).

Aqui, o gestor afirma que consegue gerar um clima de proximidade com a equipe, um *espaço de abertura e liberdade* devido ao seu comportamento (permitindo que a equipe direcione a ele adjetivos jocosos), algo que ele considera incomum entre os gestores de sua idade. Complementarmente, o gestor se considera próximo e aceito pela equipe porque é convidado (*às vezes eu participo*) para eventos que os subordinados realizam:

[Sobre rituais da equipe] **os homens têm futebol às sextas-feiras. Às vezes eu participo**. (E2).

Importa destacarmos que a organização onde trabalha esse gestor tem origem familiar, sede no interior do estado e seu produto final é reconhecido culturalmente como próprio às coisas do gênero masculino. Dessa forma, o gestor legitima a cultura organizacional, mas sobretudo, dentro dos limites de inferência que nossa pesquisa propicia, podemos depreender (com base nos dois últimos excertos reproduzidos) que o gestor legitima a si mesmo para a equipe. Isso porque se mostra como um igual, como digno de integrar e gerenciar essa

⁴⁸ Optamos pela grafia do termo tal qual foi pronunciado, diferente da grafia da palavra que nomina o animal veadado. Salientamos que o emprego desse termo pelo informante denotou o uso da palavra como sinônimo de homossexual, em tom jocoso.

organização (ou, pelo menos, essa área) hegemonicamente masculina (por conta dos costumes e do alto percentual de homens) pois que, além de participar do jogo de futebol, também se submete a brincadeiras tipicamente masculinas com os subordinados.

5.2.6 O gestor no papel de auscultador

O papel de auscultador é caracterizado pela capacidade do gestor em, mediante processos comunicacionais, identificar as diferenças entre as pessoas e os contextos e suas subjetividades, mostrando-se interessado em questões que envolvem a história de vida dos subordinados, a aptidão que eles têm para compreensão de contextos mais complexos ou de contextos mais diretos, o humor, a sinceridade, a forma como se relacionam com os colegas, entre outros aspectos.

Esse papel subentende gestores com algum grau de compreensão de que as práticas de comunicação pressupõem processos de interação entre as pessoas. Portanto, o desempenho desse papel indica que a mediação realizada por esses gestores tem potencialidade para viabilizar algum nível de diálogo entre organização e empregados – o que não significa que isso aconteça. Além disso, talvez pelas experiências (o nível do factual), os gestores reconhecem como muito importante a questão da interpretação realizada pelos interlocutores a quem dirigem suas falas; os subordinados podem interferir sobre o sentido do que é comunicado, a partir das teias de significados (cultura) dos meios sociais em que convivem.

Com cada pessoa tu tem que ter uma comunicação, de acordo com o perfil de cada pessoa. Tem pessoas que tu fala uma vez, de maneira informal e tá OK, e outras que tu tem que chamar, fazer uma comunicação formal. (E6).

Importa destacarmos que o papel de auscultador é um papel meio, que não existe por si mesmo. Como no excerto reproduzido, parece evidente que o informante E6 realiza a ausculta que lhe permite conhecer as características do subordinado de modo a poder usar essas informações para tornar mais ‘efetivas’⁴⁹ suas estratégias de comunicação para ser melhor compreendido, aceito e/ou evitar resistências. Assim, as informações que o gestor coleta por meio da ausculta servem como guia nos momentos (presentes ou futuros) em que se comunica com os subordinados. Dessa forma, o papel de auscultador se efetiva como um papel meio, inclusive, para o exercício de outros papéis, uma vez que o perfil de cada subordinado e/ou de

⁴⁹ Cabe destacar que os termos ‘efetividade’ e ‘eficiência’ e suas derivações são bastante usuais nos ambientes organizacionais e são empregados como referência à realização de ações em consonância com o direcionamento e/ou os objetivos da empresa.

cada contexto permitirá que o gestor saiba, por exemplo, sobre quais subordinados ele pode ou precisa exercer um controle mais acirrado, quem reagirá bem à repreensão, quais ele precisa convencer por meio da argumentação, com quais funcionará melhor a sedução ou a manipulação etc.

No desempenho desse papel, algumas vezes parece suficiente que o gestor tenha sensibilidade para observar sinais emitidos (até involuntariamente) pelos subordinados, como as expressões faciais e a postura corporal:

[Falando] **pessoalmente**, quando se tem confiança, **o corpo fala e a pessoa demonstra se aquilo que ela tá falando ela acredita.** (E2).

Tu falando com alguém, tu tá olhando nos olhos dessa pessoa, e o que tu tá falando, a tua expressão, às vezes, é bem diferente daquilo que tu tá escrevendo, por mais que tu queira ser claro, ser suave, ser educado. [...] Às vezes, **tu precisa sentir o que a pessoa tá sentindo naquele momento.** E essa questão de tu **ver o que a pessoa tá passando naquele momento é importante, tu consegue absorver aquilo ali.** (E4).

Tu vê o clima entre duas pessoas trabalhando, se elas estão conversando ou se só falam o extremante necessário. [...] **A forma como a pessoa responde, tu já sabe se a pessoa tá bem, se tem agressividade...** (E5).

Nesse sentido, a exemplo dos excertos reproduzidos, o gestor privilegia, sempre que possível, a comunicação presencial, pois ele busca qualificar a linguagem verbal do subordinado – se demonstra cordialidade, passividade ou *agressividade* no tom de voz –, bem como monitorar também os aspectos não verbais (*o corpo fala; olhando nos olhos*). Essas percepções podem confirmar ou denunciar se o subordinado compreende o que é informado, o que ele pensa realmente e como se sente sobre o que está sendo comunicado.

O gestor também pode praticar a auscultação por meio de sondagens de informações sobre os subordinados as quais considera importantes para o exercício de seu poder (simbólico, hierárquico, carismático, por exemplo). Essas informações mostram-se úteis para compreender as ações e reações de seus subordinados e para o julgamento que faz sobre a postura, a dedicação e o comportamento deles, evidenciando uma gestão fundamentada na interpretação dos possíveis significados dessas ações e reações para os subordinados e das possíveis causas de um rendimento aquém do esperado, de atrasos, de faltas frequentes, por exemplo:

Nós temos uma reunião entre [eu e os outros três gerentes] em que **nós também convidamos três profissionais por semana** pra fazerem uma apresentação de 15 minutos. **Nós pedimos pra eles trazerem quem eles são, conhecer a história da pessoa. Então, falar de si**, qual é a meta dele [...]. (E2).

Hoje tu tem que também **conhecer um pouco da vida lá fora dessas pessoas, pra tu poder não só criticar, mas também saber entender.** Muitas vezes a

peessoa falta, mas tem algum problema pessoal. Isso é importante de saber. (E1).

O papel de auscultador mostra-se importante não apenas para que o gestor retroalimente os processos comunicacionais, como também para os demais processos organizacionais, tornando-os mais eficientes e rápidos, ao passo que as tarefas são solicitadas ao subordinado mais conveniente, isto é, dotado das características condizentes com a demanda em questão, como no exemplo a seguir:

[Tem momentos que] o melhor a ser feito não é o melhor, **mas é o que dá pra fazer.** Então, **eu tenho pessoas, hoje, que trabalham comigo, que não aceitariam isso [tarefas que exigem práticas injustas], então essas pessoas eu não posso botar à frente disso.** (E3).

A análise desse excerto evidencia que a prática da ausculta proporciona ao gestor preservar as convicções pessoais dos subordinados – em algum nível –, respeitando o que eles pensam/como eles se sentem em relação à atividade em questão, e delegando a atividade ao subordinado que não se constrange (ou não se mostra constrangido) com a demanda.

A capacidade de ausculta é descrita por alguns entrevistados como o diferencial de eficácia da comunicação que o gestor intermedeia entre a organização e os subordinados em comparação aos processos de comunicação nos quais a organização acessa diretamente os empregados, como se pode inferir da próxima ST:

A comunicação que o gestor faz é mais, eu não vou dizer ampla, mas a **motivação, o resultado depende mais da comunicação do gestor do que da comunicação formal da empresa. A comunicação da empresa é na superfície, não é direcionada pra fulana, pro ciclano.** (E2).

Assim, evidenciamos que a possibilidade de pessoalizar a comunicação (direcionar a comunicação para um ou outro subordinado – E2) ou determinar a estratégia de comunicação de acordo com o contexto ou com as características dos empregados é considerada um diferencial positivo da comunicação do gestor. Esse diferencial, intimamente vinculado ao papel de auscultador, tem potencial para qualificar os processos de comunicação à medida que pode ampliar os níveis de diálogo (ter potencial não significa que isso se materialize em práticas cotidianas) e atentar para o subordinado como sujeito.

Isso, porém, parece não impedir que o papel de auscultador seja desempenhado para causar algum tipo de sofrimento ou constrangimento ao subordinado. Em algumas situações, as informações coletadas por meio da ausculta também podem servir para o gestor atuar sobre as características indesejáveis dos subordinados (consideradas contraproducentes ou divergentes em relação à cultura organizacional); então ele cobra, impõe ou influencia o subordinado a agir de maneira contrária a sua ‘natureza’ pessoal, seus padrões e valores culturais.

Eu tenho uma funcionária lá que é muito sociável, ela fala com todo mundo, ela fala com o vento, então tu tem que tá toda hora falando: Fulana, faz isso! (E11).

Por outro lado, tem aquele cara que é o extremo oposto, **que não conversa com ninguém.** [...] **Eu já falei isso pra ele: ôh fulano, cara eu te dou bom dia e tu nem pra me dar bom dia!** Ele tem muita dificuldade de falar com os colegas. **Essa falta de comunicação dele com os colegas prejudica o trabalho dele, prejudica o setor dele,** porque muitos dos defeitos acontecem [...] [porque] ele não passou informação pro colega. Esse ponto eu acho muito complicado. (E11).

Dessa forma, o mesmo gestor age para diminuir as conversas de uma subordinada a fim de que não prejudique a produtividade da área (ele o faz por meio da constante solicitação de tarefas) e cobra de outro subordinado que se comunique mais com a equipe. Essas práticas de gestão são possíveis porque o gestor desempenha o papel de auscultador para conhecer as características dos subordinados.

A este ponto, após discorrermos sobre os diferentes papéis desempenhados pelos gestores, conforme revelou nossa análise, importa ressaltar que estamos cientes de que essas categorias e subcategorias não esgotam o leque de representações que os gestores podem desempenhar na comunicação com suas equipes. No entanto, nossa análise dos dados empíricos revelou que esses são os principais papéis representados pelos gestores. Ressaltamos, também, que esses papéis não funcionam como uma espécie de perfil. Pelo contrário, um mesmo gestor pode desempenhar diferentes papéis, em situações diversas. Tampouco o desempenho desses papéis se dá de forma isolada; muitas vezes, numa mesma prática comunicacional, o gestor representa mais de um papel, sempre de acordo com o contexto e as intenções.

5.2.7 Sobre os papéis dos gestores e os estilos de liderança

Antes de encerrarmos a análise sobre essas categorias e suas subcategorias, parece relevante refletirmos acerca dos papéis do gestor identificados à luz das teorias sobre liderança que acionamos no arcabouço teórico. Nesse sentido, encontramos na teoria comportamental traços do papel de controlador, no seu ‘estilo de liderança voltado para a tarefa’ (uma vez que esse estilo se mostra envolvido com a organização dos processos produtivos). Essa mesma teoria revela aspectos relacionados ao papel de auscultador no ‘líder voltado para o funcionário’ (pois que esse é fundamentado, na teoria referida, como um líder que precisa ver além das

tarefas e saber se relacionar com os subordinados).

A partir da abordagem situacional depreendemos aspectos do papel de controlador no estilo de ‘líder com alta orientação para a tarefa e baixa para o relacionamento’, bem como aspectos do papel de persuasor pela sedução ou pela manipulação no estilo de ‘líder vendedor’ (ocupado com a motivação da equipe). E, ainda nessa abordagem (situacional), sua premissa principal parece identificada com o papel de auscultador, pois ela determina que o gestor analise o contexto e a maturidade dos subordinados, a fim de definir qual o estilo de liderança adequado para cada situação.

Em relação à liderança carismática, caracterizada pela influência emocional do líder sobre os subordinados, parece conter especificidades do papel de legitimador da gestão, em função da importância da figura do gestor para essa teoria. Contudo, uma vez que a liderança carismática é compreendida como a capacidade de inspirar os subordinados a constantemente se superarem no alcance dos resultados, essa teoria também tende a destacar características das distintas subcategorias do papel de persuasor, dependendo da estratégia adotada pelo gestor para influenciar a equipe (argumentação, sedução, manipulação ou naturalização).

A teoria da liderança transacional (que aponta o líder como um negociador) e a teoria da liderança transformacional (que descreve a influência do líder como um exemplo para a equipe, mas com participação e espaço para questionamento dos subordinados na gestão) tendem a ressaltar aspectos que se relacionam com o papel de persuasor pela argumentação, posto que evidenciam a participação dos subordinados nos processos de gestão e sugerem a influência do gestor sobre a equipe por meio da capacidade de convencer pela argumentação. Por sua vez, as abordagens da liderança visionária (que destaca a visão de futuro do líder) e da liderança moral ou ética (fundamentada na gestão a partir de valores comuns) descrevem o líder com características existentes no papel de legitimador, pois parecem voltadas para justificar as crenças e escolhas da organização, disciplinando os subordinados a segui-las.

Nessas teorias, não encontramos aspectos relacionados ao papel de repreensor, o que inferimos ocorrer em virtude da predominância de uma visão positiva sobre a gestão nos estudos a respeito dos estilos de liderança, pois que suas descrições pouco evidenciam o reconhecimento de que a atuação do gestor possa ocasionar constrangimento ou sofrimento para os subordinados. Nessa direção, as referências à persuasão e à sedução realizadas pelos gestores tendem a ser descritas como influências positivas em publicações das áreas de gestão, e a ocorrência de manipulação tende a ser apresentada como exceção à regra, fruto da atuação de líderes mal-intencionados.

As teorias estudadas também não apresentam características do papel de transmissor,

provavelmente em decorrência da identificação mais direta desse papel com processos de comunicação, ao passo que essas teorias não evidenciam foco em práticas de comunicação dos gestores.

Esta pesquisa, no entanto, não apenas considera a atuação dos gestores em suas práticas de comunicação com os subordinados, mas também reconhece que os papéis desempenhados pelos entrevistados nessas práticas conformam a natureza da comunicação que se dá entre a organização e os empregados. Nesse sentido, na sequência, realizamos análise na perspectiva de revelar essa natureza.

5.3 A NATUREZA DA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E EMPREGADOS

Nesta segunda parte da análise, ainda sob os pressupostos do Interacionismo Simbólico, refletimos sobre a(s) natureza(s) dos processos de comunicação entre organização e empregados, a partir das percepções dos gestores (informantes) sobre esses processos, os quais ocorrem por meio de interações entre eles (os gestores) e seus subordinados. Na medida do possível, também evidenciamos algumas marcas contextuais para melhor compreensão da natureza da comunicação materializada nas diferentes situações.

Assim, a identificação deste grupo de categorias advém das especificidades das interações comunicacionais, evidenciadas pela análise dos relatos dos informantes, posto que por ‘natureza da comunicação’ entendemos as características observadas nos processos de comunicação que conformam e asseguram-lhe qualidades específicas e diferenciadoras. Essas qualidades podem fornecer indicadores sobre as relações de força entre os interlocutores, as influências que permeiam essas relações, a compreensão que os gestores têm sobre comunicação entre organização e empregados, e, conseqüentemente, o espaço que os sujeitos têm nessas práticas comunicacionais. A análise revelou três categorias preponderantes – a comunicação informativa, a comunicação disciplinar e a comunicação opressiva – e suas subcategorias, de acordo com os núcleos de sentido que movimentam, além de uma categoria periférica – que denominamos de comunicação participativa. Na sequência, discorreremos analiticamente sobre cada uma delas.

5.3.1 Comunicação informativa

A comunicação entre organização e empregados de natureza informativa tende a reduzir os processos comunicacionais a processos informativos. Assim, contempla a ideia de comunicação como algo que está dado, está pronto, sendo materializado na emissão: o emissor envia a informação e o receptor a acolhe tal qual foi emitida. Da mesma forma, compreende os processos de identificação, recolha e sistematização de informações.

Essas práticas comunicacionais são materializadas para transferir informações de um lugar para outro (da alta administração da organização ou da gestão para os subordinados e/ou deles em direção contrária). São processos que tendem a desconsiderar a transação de significação entre os envolvidos na interação, creditando, dessa forma, à alta administração e/ou ao gestor o protagonismo na definição dos significados das mensagens, como nos excertos destacados a seguir:

Eu **sou responsável por dar as diretrizes do que a gente vai querer** pra essa coleção, cada tendência [...], cartela de cor... (E12).

Eu adoro **pegar boato no ar**. (E3).

Sobre essas STs, cabe destacarmos o uso do termo *a gente*, numa sequência de relato em que o informante E12 descreve suas principais responsabilidades como gestor, evidenciando que o sujeito invocado pelo termo em questão é a organização que o gestor presentifica, constituindo um ‘nós’ que ele também integra e que detém vontade e determinação (expressas pelo verbo *querer*) sobre algo. Essa interação visa informar (dar a conhecer) à equipe as diretrizes que a organização quer (informações que estão prontas e já definidas) para a coleção. Por sua vez, o entrevistado E3 se refere ao boato como uma informação sobre um estado de coisas que ele identifica e coleta junto de sua equipe e realiza a transferência para os níveis mais altos da hierarquia organizacional. Assim, pela análise foi possível revelar a ocorrência da comunicação informativa em duas distintas especificidades que indicam a finalidade desses processos: a comunicação informativa de transmissão e a comunicação informativa de investigação, as quais detalhamos na sequência.

5.3.1.1 Comunicação informativa de transmissão

A comunicação informativa de transmissão promove os fluxos descendentes de

comunicação e visa informar os empregados sobre questões da organização. Nessas situações, os subordinados figuram como receptores de informações, ordens e solicitações, posto que a iniciativa de comunicar parte do gestor com o objetivo de apenas transferir as mensagens.

Essas práticas comunicacionais ocorrem, por exemplo, durante reuniões ou em conversas com um ou mais subordinados, quando se faz necessário orientar e fornecer informações para que os processos organizacionais sejam realizados. Nesses momentos são passadas/repassadas mensagens sobre normas da organização, estratégias, notícias e orientações em geral sobre as atividades de trabalho:

[As reuniões servem] **pra eu expor minha ideia de trabalho, quais são as minhas ideias de negócio. [...] Comunicação é frequência e repetição.** (E11).

Ela tem uma **comunicação muito forte que vem de cima pra baixo**. Porque se não tiver essa comunicação lá de cima, tu não **consegue implantar embaixo**, que é na parte operacional nossa aqui. (E1).

Nessas STs verificamos a clara ideia de comunicação descendente, posto que o que importa é o que a organização/gestor tem a dizer, e a avaliação dos gestores de que, sem essas práticas de comunicação, as atividades operacionais não se realizam. Sob esse prisma, ao subordinado resta receber a informação, acatar e realizar o trabalho.

Complementarmente, evidenciamos o esforço para que essa transmissão evite qualquer risco de os subordinados interpretarem em desacordo com a intenção da organização ou do gestor. Nesse sentido, é frequente, nos relatos dos gestores, o emprego da expressão ‘*comunicação assertiva*’, destacada como uma espécie de guia que eles seguem quando planejam a forma de comunicar e também como tema de treinamentos dos quais alguns entrevistados participaram. Comunicar assertivamente tende a ser entendido como a competência de transmitir informações de maneira direta, objetiva, rápida e com vistas a atingir resultados:

A empresa sempre quer que a gente seja simples e objetivo, esse é o negócio do presidente: **procura ser simples e objetivo pra que eles te entendam. ‘Não faz muito floreio’**. É na bucha, se tem que dizer, tem que **ser claro**. Óbvio, com educação, respeitando. (E7).

Eu acho que muitas vezes **tu consegue ser assertivo, ir lá e dar o recado pro pessoal**. (E11).

[Comunicação assertiva quer dizer que] **não adianta eu sentar na frente da equipe, ficar uma hora falando, ser prolixo com eles, deixar de ser objetivo e deixar as palavras no ar, que aí cada um vai interpretar do seu jeito**. (E4).

Dessas STs, destacamos a noção idealizada de comunicação transmissiva entre

organização e empregados como aquela simples, objetiva, capaz de *dar o recado* (E11) sem *floreio* (E7), sem ser *prolixo* (E4) para não dar margem a distintas interpretações.

5.3.1.2 Comunicação informativa de investigação

Considerando que informações sobre os empregados, ou que estão em posse deles, são de interesse da organização, identificamos situações que configuram a comunicação informativa de investigação, caracterizada por transferir informações desde os níveis mais baixos da hierarquia em direção ascendente. São situações que se realizam quando o gestor, por meio de técnicas de ausculta (nem sempre éticas), toma conhecimento de informações pessoais, sentimentos e percepções dos subordinados e faz uso disso nos processos decisórios, ou mesmo levando essas informações para a alta administração da organização, caso considere necessário. Importa destacarmos, como característica dessas práticas comunicacionais, a provável ausência de diálogo entre gestor e subordinado sobre essas informações que são identificadas, coletadas e usadas, ou seja, não há evidências de que seja concedido espaço para que o subordinado se manifeste conscientemente e judicativamente a respeito dessas informações.

[...] Nada mais simples que **uma conversa pessoal**, porque **tu consegue pegar a parte não verbal da pessoa**. (E11).

Quando eu preciso de uma reunião um pouco maior a gente faz um café da manhã e **faz uma troca de ideias informal**. Porque, às vezes, **na informalidade, tu pega o feedback bem melhor**. (E7).

Uma coisa importante de fazer é entender da onde a pessoa vem, qual é a história. É casado? É solteiro? Tem filhos? Não tem? Tem irmãos? Como era a infância? **Como foi a vida até então? Isso tudo é importante pra saber a forma de colocar as coisas [...]**. (E2).

Esses relatos tendem a apresentar o gestor preocupado em coletar informações sobre a trajetória do subordinado, sua vida particular, bem como em analisar, quando das interações, as expressões corporais que possam denunciar ou confirmar sua motivação, sua disposição ou mesmo a veracidade de falas que enuncia verbalmente.

5.3.2 Comunicação disciplinar

A natureza da comunicação disciplinar é fundamentada pelas práticas empreendidas com vistas à manutenção do sistema produtivo enquadrado nos parâmetros idealizados pela

organização. Assim, por meio do esclarecimento e do reforço dos direcionamentos estratégicos e da cultura corporativa⁵⁰ para os subordinados, esses processos comunicacionais objetivam induzi-los a empregar suas habilidades e competências – ou restringi-las, caso não interessem à organização – em direção do atingimento dos objetivos organizacionais.

A comunicação disciplinar, identificada como exercício de poder que não é necessariamente negativo ou repressivo – noção de disciplina segundo Foucault (1979; 1987)⁵¹ –, realiza-se por meio de forças que conduzem/orientam atitudes dos empregados e que podem, inclusive, gerar sensações de prazer por meio da motivação e da satisfação. Assim, essas situações tendem a revelar os protótipos de empresa perfeita, de empregado modelar, de clima organizacional ideal, os quais devem ser perseguidos pelos trabalhadores para que obtenham a tão sonhada realização profissional.

Para tanto, essas práticas comunicativas vão além da simples transmissão de informações, pois que para concretizá-las o gestor precisa sugestionar ou convencer os subordinados. Então, ele interage no sentido de, entre outras coisas: a) disseminar a missão da organização; b) apontar a visão (para onde a organização quer ir); c) ratificar o jeito de certo de fazer as coisas na empresa; e d) esclarecer os motivos (aparentes) para que as coisas, os processos, as metas, as decisões sejam as que se apresentam.

Se a comunicação não é clara, as metas também não ficarão, não as metas em si, pois as metas são números, **mas provavelmente o propósito não fique claro.** (E2).

Depreendemos, desse excerto, a importância que os gestores atribuem à comunicação clara, em consonância com os direcionamentos organizacionais, para que os subordinados conheçam e persigam os propósitos da organização, os quais podem ser compreendidos como as metas, os objetivos e os valores descritos nos direcionamentos estratégicos (missão, visão, valores).

Percebemos a ocorrência dessa natureza em quatro distintas subcategorias (análise que realizaremos na sequência), conforme a estratégia usada para disciplinar os empregados. São elas: pela persuasão, pela legitimação, pelo aconselhamento e pelo protagonismo.

⁵⁰ O termo cultura corporativa, nesse contexto, diz respeito à cultura da empresa, que envolve as normas, os ritos e os comportamentos que a alta administração pretende estabelecer/reforçar no ambiente organizacional.

⁵¹ A disciplina, ou poder disciplinar, de acordo com Foucault (1979) é conformada como um dispositivo de controle que torna os indivíduos mais produtivos e capazes de buscar sempre a superação de suas potencialidades. Trata-se de um exercício de poder invisível, que “modela os comportamentos e faz os corpos entrarem numa máquina, as forças numa economia” (FOUCAULT, 1987).

5.3.2.1 Comunicação disciplinar pela persuasão

Esta subcategoria é revelada em práticas comunicacionais ocupadas com explicações, explanações e esclarecimentos sobre diversas questões relativas à organização e aos seus norteadores estratégicos, com vistas a convencer os empregados sobre esses direcionamentos e a fazê-los incorporar esses direcionadores como preceitos:

[Nas reuniões] a gente tenta reforçar o resultado do negócio, **a gente sempre fala que a gente trabalha numa empresa produtiva que tem que dar lucro**, o objetivo da reunião [...] **é justamente dar um norte pra eles: tá ruim, tá bom**, em primeiro lugar isso. (E11).

A equipe não sabe. **Se tu não der uma direção, eles não sabem aonde que precisa chegar, né.** (E9).

O benefício [de realizar comunicação com a equipe] é **eles terem a tranquilidade que o que eles estão fazendo está alinhado com aquilo que foi solicitado.** (E6).

Como podemos inferir desses excertos, essas práticas de comunicação evidenciam a intenção de *dar o norte* (E11), dar *uma direção* (E9) aos subordinados convencendo-os da importância de a empresa lucrar, e, portanto, de analisar os indicadores e avaliar se está *ruim* ou *bom*. A mesma ideia de direcionamento é materializada no termo *alinhamento* (E6), que se refere à confirmação para os subordinados de que estão agindo conforme a empresa espera, ou seja, ‘enquadrados’, pois suas atitudes estão no escopo considerado ideal pela organização. Há, pois, evidente intenção de persuadir, uma vez que, nos ambientes organizacionais, dar um direcionamento costuma ser mais do que informar; trata-se de argumentar para convencer os empregados sobre a importância de um objetivo, meta, decisão e/ou direção específica. Assim, na comunicação disciplinar persuasiva, as explicações também podem destacar os “porquês”, tanto em relação aos processos operacionais e rotineiros quanto às estratégias ou ao sentido do trabalho, como destacamos na próxima ST:

[Se] o presidente me passou tal demanda. Então, [eu digo:] fulano, levanta tal dado. [...] Eu acho importante que **todo mundo tem que saber o que tá fazendo. Eu não quero que a minha equipe faça uma coisa sem saber porquê.** Por exemplo, está fazendo uma planilha ali, **mas tu usa essa planilha?** (E7).

Aqui, há clara preocupação do gestor em esclarecer aos subordinados o encadeamento das atividades, evidenciando que as tarefas operacionais que realizam integram uma demanda maior que a área ou o gestor recebeu da diretoria. E, mais, dessa forma o subordinado pode se auto-orientar (reduzindo os níveis de retrabalho, o que é lucrativo para a organização e bom para os indicadores do setor) sobre o tempo dedicado e a prioridade da tarefa em questão, caso

saiba para quê os demais setores da empresa usam aquilo que ele gera nessa atividade.

Em algumas situações, essa comunicação inclina-se a instigar no empregado o sentimento de que ele está inserido no grupo, na organização. Sentimento geralmente destacado nos ambientes corporativos pela metáfora do ‘pertencimento’, proferida em tom positivo: pertencer a uma organização significa ser aceito, fazer parte, ser valorizado por ela.

[A comunicação] é **importante pro pessoal da fábrica se sentir incluído**. [...] Acho que **a comunicação é uma das formas de gente dar sentido ao trabalho dos funcionários**, mostra o sentido que nós estamos indo como organização, **tenta incluir eles no processo**. Por isso é muito importante. (E11).

Essa ST desvela a orientação disciplinar por meio da expressão *mostrar o sentido para aonde a empresa vai*, que serve para persuadir o subordinado, visando fazê-lo se sentir integrante e integrado à organização (*sentir-se incluído*). Complementarmente, observamos que o fato de o subordinado saber o porquê do seu trabalho e dos usos daquilo que produz, articulado com a noção de pertencimento, tende a revelar a importância do trabalho executado, o sentido do trabalhar e, por conta da argumentação positiva, sentimentos de orgulho, de prazer em relação à organização ou ao trabalho em si, como parece ocorrer no excerto a seguir:

Então, **a comunicação é importante por isso, pra dar sentido ao trabalho** que as pessoas fazem [...]. Tem que fazer sentido, tem que ter significado pra elas. Que elas se sintam, **por mais que trabalhando num tijolo, mas que aquele tijolo vai fazer parte de uma catedral** [...]. (E2).

A ideia de orgulho em relação ao trabalho, nessa ST, parece evidenciada por um imaginário que representa a labuta como algo muito maior do que a atividade em si, e que pode disciplinar a forma como os empregados entendem e encaram seu trabalho.

5.3.2.2 Comunicação disciplinar pela legitimação

As práticas comunicacionais dessa subcategoria evidenciam o exercício do poder disciplinar de forma mais implícita (se comparado aos processos disciplinares pela persuasão), às vezes subliminar, sobre os direcionamentos da organização, pois procuram influenciar os empregados por meio do exemplo, da ação e do incentivo à realização de rituais. Assim, a comunicação orientativa pela legitimação ressalta as crenças e a hierarquia, torna autênticas as coisas importantes e a maneira de fazer as coisas na organização, reverenciando e dignificando o trabalho. Uma das situações relacionadas ao contexto dessa subcategoria mais frequentes nos relatos coletados é a comemoração de resultados:

Muitas vezes, **quando você tem um bom resultado, [temos a] comemoração**, isso é normal [...]. **Eu já sou um cara que gosto de ver minha equipe motivada [...]. Então eu comemoro o resultado** com a equipe. Se quiser, [posso] **fazer um churrasco** com a equipe noutra local... (E1).

Nessa ST, o hábito de comemorar os resultados atingidos serve para a legitimação das próprias metas e para dignificar o esforço de todos, e também sugere o sentido de instrução (norte), à medida que ressalta para os subordinados o que o gestor espera deles e como a organização espera que eles ajam em relação às metas: o que deixa gestor e organização felizes. Além disso, há a tendência de os gestores considerarem-se modelares para seus subordinados, pois se inclinam à autocensura a fim de salientar as atitudes que representam a cultura organizacional e, assim, influenciar os subordinados (sem o uso de argumentação direta) a agirem da mesma forma. Nessas situações é a própria prática de gestão que comunica, posto que, como aprofundamos em nosso referencial teórico, é possível que a alteridade (nesse caso, o subordinado) identifique significados mesmo em situações nas quais não há intenção aparente (intenção encoberta por parte do gestor/organização) de comunicar (BALDISSERA, 2014a). Dessa forma, parece não haver necessidade de argumentar sobre as regras ou as expectativas, basta dar o exemplo:

É a questão do modelo mesmo, o colega tem horário, e a gente também tem que se preocupar. (E9).

Esse criar um ambiente pra uma excelente comunicação dentro da equipe **tem que partir do gestor**, porque querendo ou não, **eu sou exemplo**. (E4).

O gestor – modelar e modelizante – dá o exemplo. Assim, ele disciplina em relação ao cumprimento de regras, uma vez que, se o gestor também as segue, sinaliza que são legítimas. Da mesma forma, o gestor é o *exemplo* (E4) para gerar *um ambiente de excelente comunicação* para que a organização se concretize como um lugar de bem-estar. Assim, seu incentivo à comunicação parece instruir os subordinados a praticarem a comunicação como um valor organizacional. A disciplina em relação à materialização do bom clima organizacional também é evidenciada quando os gestores destacam sua preocupação com o abrandamento da percepção em relação à sua hierarquia:

Eu não sou gestor, [eu digo:] **não me tenham como um chefe, me tenham como um facilitador** dentro da companhia. (E4).

Eu não gosto do termo “empregado”. [Prefiro] colegas. A empresa usa colaboradores [ou] usa colegas, não tem uma definição formal sobre isso. Mas é **uma definição minha**. (E9).

Nessas STs, evidenciamos a intenção dos gestores de reduzir os níveis de formalidade hierárquica que seus cargos acionam, à medida que, indiretamente, sugerem aos subordinados

que se sintam próximos a eles e, com esse ato de desprendimento, também tratem os colegas com igualdade. Essa perspectiva tende a comunicar e fazer reconhecer, disciplinarmente, que todos são responsáveis para a manutenção do clima organizacional. Cabe ressaltar, no entanto, que em momento algum os gestores declinam de seu lugar hierárquico (*é uma definição minha* – E9), apenas revestem-no com sentidos positivos (*facilitador*) para gerar clima de intimidade e legitimar seu lugar e práticas.

5.3.2.3 Comunicação disciplinar pelo aconselhamento

A comunicação disciplinar pelo aconselhamento é embasada nas interações do gestor com os subordinados visando apoiá-los em decisões pessoais ou na resolução de algum problema alheio ao trabalho e aos assuntos da organização. Essas práticas ocorrem por meio de diálogo, uma vez que o gestor ouve o subordinado para saber de seu problema e atua no sentido de aconselhá-lo. Observamos que esses processos comunicacionais, apesar de tratarem sobre questões pessoais do subordinado, indicam vínculo com os direcionamentos da organização, posto que o conselho ou o apoio ofertados parecem ir ao encontro do que a organização espera dos empregados:

Outro papel é de quem se põe à disposição quando a pessoa precisa ou deseja crescer. Seria *mentoring*?⁵² O papel **de apontar pra pessoa caminhos que ela pode seguir** [...]. Normalmente [os subordinados] **perguntam: “Ahh, o que eu faço, um MBA, uma pós, um mestrado?”** [...] Tem gestor que é honesto e franco, que **quer o bem do profissional e tem gestor que orienta pensando em seu próprio desempenho como área.** (E2).

Há pouquinhos dias uma menina [funcionária] chegou com os olhos inchados. [Eu fui lá e insisti:] O que que houve? [...] **O que que tá acontecendo?** [...] E na realidade **ela tava com um problema sério.** [...] E eu disse: **como é que eu posso ajudar? Se eu te adiantar o teu décimo terceiro te ajuda?**[...] E é tudo coisa que **a gente faz com prazer porque é a equipe.** [...] [Porque] **eles não vão conseguir desempenhar uma boa função se a família tá com algum problema.** (E4).

Destacamos a contradição existente na ideia defendida pelo informante E2 de que alguns gestores, supostamente mal-intencionados, aconselham os subordinados visando, em primeiro lugar, os resultados para a empresa ou para a área. No entanto, sobre os supostos gestores bem-intencionados, o entrevistado não afirma que querem o bem da pessoa, mas que

⁵² Termo usado por autores e profissionais da área de recursos humanos para definir a atuação do gestor numa espécie de tutoria, apoiando o desenvolvimento profissional do empregado.

querem o *bem do profissional*. A vinculação do conselho ou do apoio com as crenças e direcionamentos da organização parece ainda mais evidente no excerto E4, que justifica a ajuda à empregada em virtude de se tratar de uma pessoa da equipe, bem como na afirmação de que os problemas pessoais dos subordinados atrapalham o trabalho. Essas contradições evidenciam o exercício do poder disciplinar nessas práticas de comunicação, uma vez que o conselho ou a ajuda do gestor servem para doutrinar o empregado a seguir os direcionamentos e as crenças da organização, mesmo em relação à sua vida pessoal.

5.3.2.4 Comunicação disciplinar pelo protagonismo

A principal especificidade dessa subcategoria consiste na ideia de que a comunicação não é apenas um meio para a realização dos processos organizacionais. Mais do que isso, a comunicação integra os processos produtivos, e, portanto, para que a organização atinja seus resultados (produza mais e melhor), é imprescindível o envolvimento de todos nas práticas comunicacionais. Nesse sentido, a disciplina é exercida para instigar os empregados a serem proativos⁵³ em termos de comunicação – muitas vezes sem a interferência direta do gestor – dentro dos limites de suas habilidades e competências.

Essas práticas parecem doutrinar um perfil de trabalhador pós-industrial, comprometido com os resultados da empresa, protagonista de seu trabalho e não mais um repetidor de movimentos e tarefas mecânicas ou burocráticas. Esse perfil mostra-se coerente com: a) a noção de trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2005), ou seja, as tarefas dos trabalhadores são dotadas de maior dimensão intelectual; e b) o sistema de organização *toyotista* do trabalho (ANTUNES, 2009) que difunde, entre outros aspectos, a noção do trabalhador como sujeito ativo que analisa situações, discute soluções e toma decisões em nome da organização:

A gente tem uma rotina de troca de informação entre os turnos, os OMs [operadores multifuncionais] têm um caderno onde anotam as principais ocorrências de todas as máquinas (para manutenção). Então **eu cobro do pessoal: “não é só o OM que tem que 'trocar' a máquina, tu tem que pegar a informação que tá com teu colega e passar pro pessoal do outro turno”**. (E11).

O meu foco de informação é 100% da informação ser disseminada e também **dar autonomia pra que eles tomem a decisão por mim**, porque se ficar só eu tomando decisão, fica muito difícil. (E4).

⁵³ Proatividade, no contexto organizacional, significa uma qualidade do empregado que age, toma iniciativa, realiza atividades, sem precisar que o gestor solicite tal ação.

Nesses excertos, destacamos a doutrinação realizada pelos gestores para que os subordinados participem ativamente dos processos produtivos por meio da comunicação. Essa doutrinação é representada pelas expressões ‘*pegar e passar a informação*’ (E11) e ‘*tomem a decisão por mim*’ (E4). Quer parecer que muitas dessas práticas de comunicação sejam imperativas para a execução do trabalho real, não prescrito (DEJOURS, 1999), sem o qual muitas vezes os processos organizacionais não podem andar. Em algumas situações, os processos de comunicação parecem não ser objetivos no que tange à solicitação de uma demanda, por exemplo, evidenciando a necessidade de que o subordinado atue no processo produtivo a partir de sua própria consciência reflexiva (MEAD, 1972).

Há evidências, também, de situações nas quais a participação do trabalhador nos processos comunicacionais vai além da execução de suas próprias atividades, demonstrando a atuação do empregado em decisões mais estratégicas da empresa ou do gestor, como na ST a seguir:

Com a saída dessa pessoa (que eu demiti), **pedi pra** [os subordinados] **pensarem numa nova estrutura** [para a área]: a partir de **agora estaremos pensando numa nova estrutura e eu quero que elas me tragam ideias**. Não é só substituir [a pessoa demitida], daqui há pouco **a gente tá pensando numa nova maneira de trabalhar**. (E12).

Aqui, o gestor tende a doutrinar os subordinados a pensarem e agirem como gestores, na medida em que solicita ajuda à equipe para resolver uma demanda de sua responsabilidade. Assim, tende a, também, gerar sensações de participação e pertencimento (*a gente*), com as subordinadas agindo como consultoras (*quero que elas me tragam ideias*) não remuneradas, e comprometendo-as com os resultados.

5.3.3 Comunicação opressiva

As interações caracterizadas pela natureza da comunicação opressiva são aquelas que, direta ou indiretamente, podem gerar algum tipo de desconforto ou até sofrimento nos subordinados (e às vezes nos gestores). Essas práticas visam incutir nos trabalhadores o dever de agir contra a sua vontade, contra sua necessidade ou em desacordo com seus direitos, bem como punir repreendendo por algum erro cometido, ou aplicando alguma sanção indevida ou injusta ou, ainda, repreender vontades e características pessoais do subordinado.

Em algumas situações, a opressão apresenta-se mais no contexto externo da comunicação do que na prática comunicacional em si, pois que a opressão é comunicada

(indiretamente) por meio de práticas de gestão, como a realização de atividades com/pelos subordinados fora do horário de expediente:

O problema é reunir todo o pessoal, isso é uma dificuldade, por questão de distância. **Essa reunião tem que fazer fora do expediente de trabalho.** (E5).

Temos treinamentos ciclados, que valem pra nossa avaliação anual [...] mas **são fora do horário de serviço, e eles não pagam hora extra.** Eu tenho **um problema trabalhista** inclusive nisso aí. (E10).

Dessas STs inferimos que a opressão se fundamenta pelo dever de renúncia do subordinado a seu período de descanso, de lazer, ou apenas ócio para que possa participar de reuniões ou treinamentos, inclusive sem remuneração (*não pagam hora extra*).

Destacamos que essa natureza de comunicação pode se apresentar com diferentes especificidades, de acordo com as estratégias usadas para oprimir. Com base nisso e conforme analisamos na sequência, delimitamos as seguintes subcategorias de comunicação opressiva: pela imposição, pela omissão, pela proibição, pela repressão e pela pseudoparticipação.

5.3.3.1 Comunicação opressiva pela imposição

A comunicação opressiva por meio da imposição é empreendida nas organizações com a finalidade de forçar uma forma de agir, uma versão ou uma interpretação única sobre os fatos, evitando distorções e procurando controlar as interpretações que os subordinados fazem da organização ou da situação em questão. Tratam-se de práticas comunicacionais com o objetivo de impor rituais, procedimentos, ideias, posições da organização, mas que nem sempre conseguem se efetivar, como parece evidente no excerto a seguir:

A gente tentou implementar o comemorar quando atinge uma meta, trazer o sentimento de realização. Mas a gente não conseguiu desenvolver isso. [...] **a gente criou um troféu**: a melhor fábrica do mês ganha um troféu e ele vai pra ilha da fábrica, e **a ideia é que quando o pessoal fosse lá na frente receber o troféu, a gente desse um grito de comemoração. Mas isso não pegou como natural, não entrou no sangue do pessoal.** (E11).

Sobre esse excerto, vale destacar que, apesar de o informante relatar uma tentativa fracassada (*não pegou como natural*) parece evidente a intenção de prescrever o ritual.

O próximo excerto refere-se à abordagem de um gestor com sua equipe a respeito de um assalto ocorrido em uma unidade da empresa. Esclarecemos que boa parte dos subordinados para os quais ele dirigiu esse enunciado estava presente na unidade, no dia anterior, quando o assalto ocorreu.

Essa é a versão do que aconteceu, essa é a única versão. Então, se alguém

disser que alguém se machucou, que levou coronhada, que levaram refém, é mentira. **Vocês sabem a história real, é essa a história que vai sair nos jornais essa semana, e foi isso que aconteceu. Então vocês têm subsídio pra dizer o que é mentira e o que é verdade, beleza? Vamos todo mundo contar a mesma historinha?** (E3).

O *subsídio* evidente e *única versão* é a história narrada pelo gestor durante a reunião, em detrimento da experiência vivida pelos subordinados que sofreram o assalto, que viram os assaltantes na empresa, e poderiam ter outras versões. Não se tratando de decifrar se a versão é verdadeira, atentamos para o fato de a organização, através do seu gestor, impor uma versão oficial que deve ser adotada – *todo mundo contar a mesma historinha* – procurando silenciar quaisquer outras versões.

A análise também revela indícios sobre a atuação dos gestores, em suas práticas comunicacionais, com vistas a impor aos subordinados comportamentos ou atitudes que vão contra a sua natureza pessoal, como podemos perceber no excerto a seguir, em que a subordinada é ‘gentilmente convidada’ a se expor (a falar) mesmo que não queira, que não goste de falar em público (em reuniões), que não se sinta à vontade no momento em questão ou em relação ao assunto em pauta:

Eu tento fazer. [...] [com uma] que é **uma mais quietinha, porque é mais introspectiva** ou porque está há pouco tempo na equipe, [digo]: **Fulana, o que tu acha?** [...] **Se não, a outra fala na frente, e elas já vão meio ‘maria-vai-com-as-outras’ e já concordam.** (E12).

Destacamos que se, por um lado, esse relato pode exemplificar uma tentativa do gestor em incluir a ‘novata’ no grupo, como parece ser sua intenção, por outro, também se configura como ação para impor sua vontade sobre o desejo de não se manifestar de sua subordinada. Além disso, questionamos: até que ponto ela poderia não se manifestar, considerando seu *status* de recém-contratada, seu nível hierárquico, suas necessidades do emprego etc.? Nessa direção, consideramos que ela é oprimida pelo gestor a proceder de modo diverso de seu agir normal (‘natural’), sendo, simbolicamente violentada.

Além disso, as práticas de comunicação opressiva pela imposição podem ocorrer em situações nas quais é comum existir posições e interpretações diferentes sobre os fatos ou sobre as informações disponíveis, como é o caso dos acordos coletivos sindicais, referidos pelos informantes.

Nós aqui **começamos a tentar diminuir a força da rádio peão**, sendo mais rápidos com a nossa comunicação [...]. Toda vez que terminou uma reunião [sobre o dissídio], **10 minutos depois os gestores são informados** [...] [sobre] as ações propostas. **E a gente tem que ser rápido em parar a equipe e fazer esta ação** [...]. E isso nos fortalece, porque o que ocorre **quando vem a rádio peão, ela vem com um norte de problema, e quando vem a comunicação**

formal da companhia ela vem com informações estruturadas e aí o foco é a comunicação para as pessoas, não criar ou desenvolver um novo problema. (E4).

[Ela me disse]: Não é nada daquilo que o sindicato fez acordo com [a empresa]. **Botaram tudo ao contrário** [no site da empresa]! **A gente faz um acordo aqui e eles mudam completamente pros funcionários ali.** (E10).

Nesses exemplos, fica evidente o esforço das organizações em comunicar primeiro, antes do ‘outro lado’ da negociação em questão.

5.3.3.2 Comunicação opressiva pela omissão

Os esforços empreendidos pelas organizações a fim de ocultar informações de seus empregados conformam a comunicação opressiva pela omissão, gerando situações nas quais informações que são de interesse dos empregados – às vezes muito importantes – são sonegadas ou simplesmente consideradas desnecessárias pelas organizações.

Frequentemente, essas práticas comunicacionais parecem intencionais e podem ser desveladas por meio de incoerências entre o discurso que circula na organização (destacando aspectos como respeito e transparência) e a realidade dos processos comunicacionais empreendidos. Em sentido semelhante, uma incoerência e/ou contradição está evidente nos dois excertos de uma entrevista, retirados de momentos distintos, que reproduzimos a seguir:

A gente não pode mentir pras pessoas pra acalmar uma situação, acho que a verdade sempre prevalece. (E2).

Claro. **Não se fala toda a verdade, dependendo de qual é a informação a ser transmitida, se testa os limites [...]. A informação, ela não é 100% aberta, ela é seleta** e é o que acontece, normalmente conosco da equipe, por mais que tenha abertura, **a relação hierárquica em si, ela afeta a comunicação.** (E2).

A referência à verdade como premissa das práticas comunicacionais (primeiro exemplo) logo se esfacela, *pois não se fala toda a verdade*, a informação *é seleta*, ou seja, a verdade é filtrada de acordo com a hierarquia e seus interesses.

A comunicação opressora pela omissão também pode se materializar pela carência ou ausência de comunicação, ou seja, por meio do silenciamento da organização sobre questões importantes. Parece ainda possível que essa característica seja ressaltada pelo excesso de práticas comunicacionais informativas ao mesmo tempo em que não são viabilizados espaços para explicação, debate e melhor entendimento sobre questões importantes – comunicadas superficialmente, gerando a sensação e/ou situação de omissão:

Por que as **pessoas de vez em quando te perguntam: “tem uma novidade sobre isso?”**. Porque as pessoas não sabem exatamente. [...] **Porque tem coisas que ficam restritas a nível de direção, de vice-presidência. Então, existe muito a desconfiança.** Eu acho que **a comunicação é feita de uma forma muito genérica, então isso faz com que as pessoas tenham muitos questionamentos**, e aí quanto mais tempo de **indefinição, mais ansiedade**. (E6).

Acho que a diretoria tá com muita coisa agora. [Por isso não comunica...] Então, as decisões levam mais tempo pra ser tomadas. [...] **Antes [na gestão anterior], de tempos em tempos, se parava todos os gestores, e falava sobre planejamento estratégico e se mostrava os números e pedia que a gente divulgasse pros nossos comandados.** (E7).

Nos casos referidos por esses informantes, dentre outras formas, a opressão sobre o trabalhador (inclusive sobre o próprio gestor) pode se dar pela falta de informações estratégicas (e/ou táticas), pela imprecisão sobre para onde a empresa está indo/quer ir e/ou pela ausência de posicionamentos claros sobre fatos importantes (que podem, por exemplo, traduzirem-se em transferências e/ou demissões). Essas situações são exemplos claros de opressão que gera angústia, ansiedade, desconfiança e insegurança nos trabalhadores. Enfim, pela omissão em comunicar a organização inflige altos níveis de sofrimento aos empregados.

A propósito dessa sensação de desconfiança na organização e no gestor, há evidências de situações nas quais até mesmo o gestor não tem acesso a informações importantes que circulam pela organização, o que verificamos, por exemplo, em virtude de vários entrevistados referirem-se a fatos que eles descobrem por meio da rádio corredor:

[Os boatos da rádio corredor] são efficientíssimos! Eu chego a ficar sabendo coisas pela rádio corredor, sim, e **geralmente estão certas e eu não sabia**. De vez em quando não são tão precisos. Mas estão certos. (E6).

[Rádio corredor] é o que a gente fala do bafo. **Tem, tem muito. E o que é pior, é que muitas vezes ela é correta, e a gente não tá sabendo** [risos]. Isso é o que **nos deixa com sentimento de traição**. Óbvio, a grande maioria, na minha opinião, são informações que não são verdadeiras [...]. **Toda informação que não é oficial, que não vem de um canal oficial da empresa, eu desminto: “eu não sei” ou “não é bem assim”.** Mas o que acontece muitas vezes é que tu diz “não é”, e aí depois ‘é’. **E tu tem que te retratar com o pessoal. O sentimento é de traição assim [...]. Isso prejudica a tua reputação com o pessoal. Comunicação vai muito da confiança**, então o pessoal tem que confiar no que eu falo, assim como eu confio no que o pessoal me conta depois. (E11).

A análise desses excertos evidencia o descrédito do subordinado em relação ao que é comunicado (ou não comunicado) pela organização, como parece implícito no relato do informante E6, afinal, são os subordinados que abastecem o gestor com informações. Por sua vez, o entrevistado E11 reconhece a importância da confiança para os processos de

comunicação que realiza e admite a quebra dessa relação, gerando a sensação de *traição* que o informante parece atribuir a ele mesmo, mas também tende a ocorrer com os subordinados que ouvem uma versão do gestor e depois o veem desmentir essa versão.

5.3.3.3 Comunicação opressiva pela proibição

Identificamos esforços de comunicação destinados a evidenciar os interditos constantes no contrato social da organização. Nessas situações, o constrangimento ou sofrimento relacionado à proibição pode residir, inclusive, na forma como uma regra é comunicada (com rispidez ou exposição do subordinado que descumpra a norma, por exemplo) ou na constante repetição do interdito, ainda que subliminarmente.

Se, por um lado, as regras e os limites nas organizações são necessários para que a convivência entre as pessoas seja harmônica e os direitos sejam respeitados, por outro, quando as regras proibitivas não são coerentes com a realidade/necessidade dos empregados e/ou quando os motivos para a proibição não são explicitados e/ou são fragilmente explicados nos processos comunicacionais, ocorre a opressão. Nesse sentido, como exemplo, o excerto de entrevista a seguir demonstra a necessidade constante de práticas de comunicação proibitivas em virtude da discrepância entre a estratégia de recrutamento e o posicionamento da organização em questão.

[A principal pauta das reuniões?] **Comportamento, comportamento. Quase sempre está na pauta, desde a entrada do funcionário, desde a disciplina, como é que ele é, até mesmo como é que ele caminha dentro do estabelecimento, como se veste, cabelo, tudo. Então isso é tudo muito pontuado [...]. (E1).**

Para melhor compreensão, cabe destacarmos que a organização em que E1 é gestor é originária do interior do estado, sua gestão preserva característica familiar patriarcal e suas práticas de comunicação (como propaganda, materiais institucionais e decoração dos ambientes acessados por clientes) tendem a reforçar a cultura de formalidade, sobriedade e austeridade. Contudo, a organização emprega um grande número de jovens (em primeiro emprego⁵⁴) cujas características sociais e culturais, geralmente, tendem a potencializar o gosto por um visual mais indisciplinado e contestador em relação às convenções sociais de sobriedade. Nesse

⁵⁴ Nessa empresa, a maior parte dos postos de trabalho abriga funções extremamente simples, sem necessidade de experiência ou instrução, e tem remuneração relativamente baixa. Esse fato pode estar relacionado à contratação de jovens com ensino médio incompleto, que ainda não podem concorrer a empregos mais especializados e com melhor remuneração.

sentido, a opressão é evidenciada no fato de a organização decidir contratar pessoas com perfil tão diferente das características identitárias que ela quer preservar e, conseqüentemente, precisa materializar práticas comunicacionais opressoras que destacam a proibição (*quase sempre está em pauta*).

Algumas vezes, as proibições não são escritas, são tratadas como ‘orientações’ não formalizadas e dizem mais respeito a atitudes do que ao desempenho ou a alguma qualidade capaz de influenciar o resultado do trabalho do subordinado. Nessas situações, quer parecer que os trabalhadores se autocensuram a fim de agir como creem que a organização julga correto, descartando a necessidade de uma ordem explícita. No entanto, mesmo sem a realização de uma prática comunicativa verbalizada, há iminência de um processo de significação nessas organizações, capaz de tornar pública a censura, a proibição, como nas STs a seguir:

A gente não compra na [concorrente 1] e na [concorrente 2].⁵⁵ E se comprar? Ah, não usa na empresa! Mas não é nem um pouco proibido, não é uma orientação de diretoria, não é nada. (E12).

Não temos nada proibido, mas as pessoas sabem, elas não fazem isso. A gente não permite, por exemplo, que venham com camisa de futebol [...]. (E8).

Sejam elas subliminares ou informadas explicitamente, quando as proibições regram aspectos cruciais em relação à transparência dos processos organizacionais ou aos direitos do empregado, por exemplo, também há evidências de que os trabalhadores podem se envolver em práticas comunicacionais subversivas para conseguirem realizar o interdito, proibido:

Na empresa, **a gente não é nem um pouco incentivado a se falar** sobre salários. **Quando tu entra é uma das orientações.** Tu não tem como **proibir**. Eu não sei quem fala pros outros. **Tu falar com um par teu pra comparar salários é uma coisa super mal vista pela empresa,** porque é uma coisa que cada pessoa tem a sua entrega e vai receber de acordo com isso. **Mas se tu falar, vai ser muito às escondidas.** (E12).

Nesse excerto, a proibição é comunicada no momento da contratação do empregado (*quando tu entra*), mas também há iminência de práticas comunicacionais realizadas pelos gestores (a exemplo da ideia de *não incentivar a falar sobre salários*) capazes de – subliminarmente (*tu não tem como proibir*) – reforçar e tornar essa proibição presente no dia a dia da organização.

⁵⁵ A fim de manter o sigilo sobre o entrevistado, suprimimos os nomes das empresas concorrentes mencionadas no relato.

5.3.3.4 Comunicação opressiva pela repressão

As práticas comunicacionais que visam repreender os empregados sem uma finalidade educativa/orientadora tendem a ser mais repressoras do que repreensivas, posto que oprimem e geralmente causam sofrimento. Assim, nas características que definem a comunicação opressiva pela repressão, destaca-se o sofrimento oriundo de uma advertência com caráter meramente acusatório ou, em ocasiões extremas, de práticas comunicacionais realizadas intencionalmente para causar mal-estar ou para prejudicar os trabalhadores.

Então eu disse pra ela: **Que papelão que tu fez hein! Eu, se fosse tu, estava embaixo da mesa agora. Mentira isso que tu falou!** (E3).

Identificamos uma situação de advertência e acusação quando o informante E3 desqualifica como *papelão* e como *mentira* um enunciado proferido por sua subordinada. Além disso, o tom de voz usado pelo informante para reproduzir essa sua fala demonstrou bastante rispidez e a intenção de punição, de causar constrangimento ao subordinado (*Eu, se fosse tu, estava embaixo da mesa agora*).

Sobre as práticas de comunicação realizadas com a finalidade de reprimir, ofender ou causar dano moral aos subordinados, inferimos que essas dificilmente venham à tona em relatos de gestores, posto que muitas dessas situações são tidas como perversas e pode haver autocensura dos entrevistados no sentido de se protegerem. No entanto, todos os informantes desta pesquisa são também geridos por outro gestor (diretor, gerente, presidente) e, em alguns casos, seus relatos revelam a opressão que eles sofrem ou já sofreram:

Eu já trabalhei em empresas em que eu fui **massacrado, humilhado** e acho que isso não é necessário. (E8).

Ano passado, na minha avaliação, **eu tinha tido problemas com meu chefe, porque ele expôs a mim e o meu colega pra equipe, em função de estarmos atuando no sindicato**, só que nós trabalhávamos fim de semana pra compensar e não estávamos em casa dormindo sem ter o que fazer. Então, **eu pedi pra que a [área de] gestão do trabalho estivesse junto na avaliação**. [...] [Isso] realmente foi pra me resguardar porque senão **ele ia me arrebentar na avaliação** [...]. (E10).

Algumas vezes, parece difícil identificar a prática comunicacional que reprime e gera mal-estar, como no excerto do informante E8, o que tende a ratificar a dificuldade de essas questões serem tratadas nos ambientes organizacionais. Porém, o informante E10 descreve uma fissura das próprias ferramentas formais da organização (a avaliação de desempenho) que pode dar espaço para injustiça, pois a subjetividade do processo de gestão (concretizado por meio de processos comunicacionais e informacionais, como a conversa de retorno sobre avaliação e o

registro dessa avaliação nos sistemas de dados da empresa) facilita uma avaliação tendenciosa e negativa do subordinado. Assim, está implícita (ST E10) a realização de práticas de comunicação entre o gestor de mais alta hierarquia (seu chefe) e empregados da organização (que podem ser outros gestores de mesmo nível hierárquico do entrevistado ou seus subordinados) com o objetivo de difamar o informante (expô-lo) para a equipe. Provavelmente, de acordo com a sequência do relato, essas práticas compreenderam insinuações ou afirmações maldosas sobre as ausências do informante ao trabalho para participar das atividades do sindicato. Além disso, o entrevistado destaca que buscou formas legais de proteção para evitar que seu superior desse continuidade ao dano durante sua avaliação periódica.

5.3.3.5 Comunicação opressiva pela pseudoparticipação

A frequência de termos, nos relatos coletados, que exaltam a participação do empregado nos processos comunicacionais realizados nas organizações tende a desvelar o exercício da opressão por meio desses processos quando há intenção de dissimular o controle, o temor, a falta de liberdade e de flexibilidade nos ambientes organizacionais. Nessas situações, as incoerências entre discurso e prática parecem destacar mais o empenho da organização em motivar os empregados a reproduzir uma percepção positiva acerca do clima organizacional e da liberdade de manifestação, do que, de fato, em tornar efetivos processos de comunicação melhores, mais participativos ou mais justos:

Eu sempre deixei franco: “a empresa trabalha com portas abertas”. Então a pessoa pode chegar e botar seus porquês. Agora, se vai ser atendido é outra condição, mas que a pessoa tem direito de falar, tem. (E5).

Quando eu comunico pra minha equipe, já é uma forma um pouco mais aberta de questionamento da equipe: “o que vocês acharam? Alguém tá insatisfeito?” É que eu entendo que tem coisas que não tem opção, está comunicada essa decisão da empresa, e beleza. (E12).

Nessa direção, a primeira ST parece evidenciar que, para o gestor E5, participar se resume a ter *o direito de falar*, mas não necessariamente de ser ouvido, assim como no excerto do informante E12, que reconhece a impossibilidade de mudança nas decisões da empresa. Parece possível depreendermos que a insatisfação da equipe do informante E12 não tenha eco além da reunião relatada, e que o gestor abra espaço para manifestações da equipe e, ao mesmo tempo, forneça justificativas, explicações e argumentações, de modo que as manifestações dos subordinados não apenas se originem, mas também se esgotem naquele momento. No entanto,

inferimos, esgotam-se as manifestações, mas não o sofrimento dos subordinados causado pelo processo e pelas decisões da empresa. Nessas situações, a participação do empregado se assemelha a uma espécie de paliativo para suportar a própria inutilidade da participação, pois as decisões da empresa são imutáveis: *tem coisas que não tem opção*.

Destacamos que esses processos de comunicação podem atuar de forma opressiva sobre os empregados em diferentes níveis, pois que, em primeiro plano, a opressão decorre da decisão da gestão (o fato em si) e, em segundo plano, em função do dever implícito de o subordinado atuar numa representação cínica (GOFFMAN, 1996), como se estivesse – de fato – participando e sendo ouvido.

E quando tu dá “bom dia”, "**como é que tu tá?**", “tu tá bem?”, “Como é que tu tá te sentindo na empresa?” [...], “**Tu tá gostando do que tu tá fazendo?**” Isso é muito importante saber do chão de loja, da pessoa mais humilde [...]. **Então eles se sentem nessa liberdade de muitas vezes chegar e conversar contigo.** (E1).

A análise desse excerto permite inferirmos que a participação desses empregados se limita a falas que eles acreditam ser esperadas pelo gestor E1, tais como: ‘está tudo bem’, ‘estou gostando’, posto que o seu relato não evidenciou a ocorrência de respostas negativas dos subordinados. Vale contextualizarmos que essa organização conta com um corpo funcional cuja realidade social e econômica é, muitas vezes, bastante frágil, o que parece confirmado pelo uso da expressão *pessoa mais humilde* (E1). Nesse sentido, é possível questionarmos: será que um subordinado que realize a tarefa operacional mais ordinária da organização, como descascar cebolas, abastecer uma prateleira de parafusos, ou varrer o depósito, por exemplo, se sentirá à vontade para dizer que não gosta de sua função, que não se sente feliz desempenhando sua tarefa?

Além da possibilidade de representação cínica, há evidências de situações nas quais os subordinados manifestam sua discordância com as atitudes/decisões do gestor/da organização, porém, desde que se sintam que potencialmente a salvo de ser identificados, revelando o medo de represálias do gestor ou da organização. Nessas situações, a opressão pela pseudoparticipação se materializa pelo contraponto entre a atmosfera de livre participação – exaltada pelos gestores – e a realidade vivenciada, marcada pela iminência de algum tipo de punição, nem que seja não ser promovido ou não receber um aumento no salário.

[...] **apareceu na minha pesquisa de clima [indiretamente]** que eu saía e não avisava [para a equipe] onde estava, que eu tenho que dizer aonde vou. **Mas aí eu brigo com eles** que às vezes eu esqueço, **e digo: por que não me perguntam?** [Por que eles não me falaram diretamente e só mencionaram na pesquisa de clima?] **Eu não sei. Porque eles têm essa liberdade.** (E3).

Nós temos pessoas que as vezes têm medo. [Eu digo pra eles:] Não é medo, gente! Vocês não precisam ter medo de conversar! (E8).

Eu sempre incentivo muito que as pessoas tragam as coisas, **porque sou muito transparente, [...] e peço que as pessoas sejam assim. Só que nem todos [são transparentes/ participativos...] E acho que isso acontece pela questão de ser o teu gestor, do cara poder demitir, admitir: “eu vou me queimar com meu gestor”.** (E6).

Nesse sentido, a opressão desponta visivelmente no excerto do informante E3, primeiro porque a reclamação dos subordinados a seu respeito ocorreu indiretamente, na pesquisa de clima, instrumento que geralmente não identifica as pessoas e suas avaliações. E, em segundo lugar, porque apesar de revelar que não sabe por qual motivo os subordinados não falaram sobre o assunto diretamente com ele, ele afirma *brigar* em função da reclamação. O medo de represálias do gestor também aparece na fala do informante E8 e, em sentido semelhante, o informante E6 destaca o poder do gestor em decidir sobre quem entra e quem permanece na equipe (*demitir, admitir*) como um impedimento para que os subordinados sejam transparentes, o que ele mesmo afirma ser, e gostaria que os subordinados também fossem.

Dessa forma, quer parecer que os espaços para manifestação dos trabalhadores nas organizações pouco viabilizam – de fato – o diálogo, e se restringem à concordância e ao reforço do discurso organizacional já existente e disseminado pela gestão. Revela-se, assim, uma noção de pseudoparticipação que dissimula a opressão pelo controle, pela manipulação, pela imposição.

5.3.4 Comunicação participativa

Antes de prosseguirmos com a análise, importa evidenciarmos o tipo de participação à qual nos referimos. Esse termo, bastante presente nos relatos que coletamos, costuma descrever práticas de comunicação nas quais os subordinados têm espaço para expressar o que pensam, para participar de decisões, para trazer à tona aspectos pessoais ou visões particulares sobre os fatos da organização.

Encontramos indícios de alguns processos comunicacionais nos quais o subordinado parece poder opinar, sugerir, participar ativamente em interações, levando em conta abordagens e perspectivas que são de seu interesse. Esses processos, pouco frequentes nos relatos coletados, mostram-se periféricos na comunicação entre organização e empregados, e tendem a proporcionar a participação em discussões e decisões em níveis mais operacionais, que pouco

interferem nas estratégias da organização. No entanto, importa realizarmos essa análise.

Nesses processos de comunicação, os subordinados não são concebidos como simples receptores de informações prontas, recursos sobre os quais se buscam informações ou que se manipulam para obter resultados. São compreendidos como sujeitos que também realizam a comunicação, atuando sobre a significação, na interpretação do que é comunicado (influenciados por suas culturas) e agindo por meio de suas manifestações.

Eu **dei essa liberdade**, e ela falou pra mim, e aí que entra a **atitude do líder**, e aí é onde **eu dei essa liberdade pra ela falar**. (E1).

A primeira coisa que eu penso em fazer é manter um **ambiente de trabalho harmonioso, onde todos possam participar** e que todos possam **participar de uma maneira leve e solta**, respeitando seus limites, nossos limites, e o que a instituição, a empresa, coloca [...]. (E8).

Eu acho que **as pessoas estão com mais voz**, olhando pro time como um todo, eles têm mais voz. (E4).

A periodicidade das reuniões] **é uma definição da equipe**, num momento **a gente conversou e viu como ficaria melhor**. (E6).

As reuniões são semanais com todos os membros da equipe e têm uma dinâmica de expor as dificuldades, **cada um traz pra mesa os principais aspectos do momento**, quando se fala de rotina e quando se fala de longo prazo [...]. **Não existe uma pauta fixa** [...]. (E2).

Eu sempre **tento fazer uma reunião aberta**, por mais difícil que isso seja, **sempre pergunto: e aí, pessoal, qual assunto que tá pegando?** Procuo **fazer o pessoal participar**. (E11).

Desses excertos, destacamos o ideal de comunicação participativa implícito em afirmações como *dar liberdade para o empregado falar* (E1), *participar de maneira leve* (E8) e *pessoas com mais voz* (E4). No relato do informante E6, a decisão sobre a periodicidade das reuniões parece uma ação conjunta da equipe, uma vez que a expressão *a gente* remete a um grupo formado pelo gestor e por seus subordinados. Por sua vez, no excerto da entrevista E2, a participação durante as reuniões aparece não apenas no espaço para os subordinados discutirem, como também na sugestão/ definição dos assuntos da pauta.

Ressaltamos, desses relatos, que a participação tende a aparecer como uma vontade/perspectiva futura do gestor, pois que é idealizada nessas falas como representação de boas práticas de gestão. No entanto, quando se realiza a participação, esta abrange dimensões limitadas que pouco interferem na vida dos subordinados ou da organização.

Após a análise das categorias e subcategorias – a partir dos relatos dos informantes –, acreditamos ter caracterizado as principais possibilidades de papéis desempenhados pelos

gestores na comunicação entre organização e empregados, bem como de naturezas dessas práticas comunicacionais. Além disso, as rubricas analisadas também indicaram implicações entre a cultura organizacional, as práticas de gestão e as práticas comunicacionais, revelando a noção dos gestores sobre a comunicação entre organização e empregados. Nessa direção, a seguir, tecemos nossas percepções e inferências.

5.4 NATUREZAS DA COMUNICAÇÃO E PAPÉIS DOS GESTORES: TRABALHO, RELAÇÕES DE PODER E CULTURA

Para complementar as análises realizadas, neste subitem, articulamos as naturezas da comunicação com os principais papéis desempenhados pelos gestores na comunicação com empregados. Antes disso, porém, ressaltamos outros dados relevantes trazidos pela pesquisa empírica, ainda não acionados, mas que apoiam nossas interpretações em direção aos objetivos deste estudo.

Iniciamos ressaltando (como pontuamos no capítulo quatro) que também o gestor é um empregado, logo, também é sujeito no contexto organizacional. Portanto, os papéis que identificamos na análise, nos quais o gestor é agente de processos comunicacionais e de gestão, não significam que ele necessariamente determine as relações de poder e a formação da cultura organizacional, apesar de se exercer com diferentes níveis de influência sobre esses aspectos. Nesse sentido, até mesmo a perspectiva do sofrimento não se mostra como exclusiva dos seus subordinados, como foi possível inferirmos pela análise dos seus relatos quando afirmam, por exemplo, que se sentem: a) traídos quando informações estratégicas (oriundas da alta administração) circulam por meio de boatos de ‘rádio corredor’ sem que eles tenham tido conhecimento; b) desvalorizados por não terem acesso a informações a respeito de sua equipe, tais como dados sobre remuneração dos subordinados; e c) solitários pela distância que se sentem impelidos a manter dos subordinados para preservar sua hierarquia. Também se mostraram reveladoras de sofrimento as sequências das entrevistas que se referem à pressão que os gestores sofrem pelo tensionamento entre as demandas de informações que os subordinados têm e que lhes cobram e o seu desconhecimento sobre tais informações e/ou, por determinação superior, a impossibilidade de revelá-las.

Além disso, constatamos que não é raro um empregado ser promovido a gestor de equipe sem ter sido preparado para isso. Alguns entrevistados afirmaram ter aprendido “na prática”, ora errando e ora acertando, como fazer gestão e como se comunicar com os

subordinados, sendo submetidos a capacitações sobre liderança depois de já atuarem há um ou dois anos como gestores. Apesar de essas constatações sobre a também condição de sujeito dos gestores não apresentarem relação direta com os objetivos de nossa pesquisa, são relevantes por evidenciarem a complexidade dos ambientes organizacionais e dos contextos nos quais se realiza a comunicação entre organização e empregados mediada por gestores.

Sobre o lugar dos gestores na comunicação da organização com os empregados destacamos o fato de que alguns dos informantes (em geral os menos experientes na função de gestão), no início das entrevistas, afirmaram que a comunicação com empregados não era uma atividade sua, pois havia uma área específica na empresa com essa responsabilidade (área de comunicação interna ou área de RH). No entanto, na sequência desses relatos, a análise evidencia que eles têm, sim, consciência sobre a necessidade das práticas comunicacionais que empreendem com suas equipes. Isso, por um lado, revela que parte dos informantes ainda compreende a comunicação em sentido reduzido, como produto de um setor (a fala autorizada), por exemplo. Mas, por outro lado, também revela significativos avanços no sentido de ampliação dessa compreensão, pois todos os gestores entrevistados, em diferentes níveis de importância, reconheceram-se nos processos de comunicação entre organização e empregados, seja: a) porque participaram de capacitações promovidas pelas organizações nesse sentido; ou b) porque sua experiência evidencia a necessidade de atuarem na comunicação com os subordinados para que os processos produtivos se realizem.

Contudo, ao reconhecer a importância da comunicação com os subordinados para sua atuação como gestor e para a organização, os entrevistados destacaram com maior frequência atividades relacionadas à transmissão de informações, tais como os valores, as normas, os padrões e as metas da organização. Transmissão que ocorre tanto pelo repasse de informações tal qual foram recebidas da alta administração, como também por meio da tradução, evidenciada pela preocupação dos gestores em adaptar a linguagem e explicar as consequências das informações transmitidas para as atividades da área, a fim de promover melhor compreensão.

A preponderância do papel de gestor como transmissor, conforme análise, sugere que sua concepção sobre comunicação é redutora, tendendo a resumi-la aos processos para a disseminação de informações que estão prontas no momento da emissão, e que, à organização, importa que sejam conhecidas pelos empregados. Essa concepção revela uma ideia de empregado com mais características de receptor do que de interlocutor, o qual a organização dota de conhecimento específico: informações selecionadas e transmitidas a ele. Complementarmente, pode-se dizer que essa conformação da comunicação entre

organização/gestores e subordinados revela a compreensão de que a cultura organizacional é formada, fundamentalmente, pelos líderes, conforme proposto por Schein (2009).

Por outro lado, a análise dos relatos também evidencia os gestores preocupados com as interpretações que os subordinados realizam, pois podem compreender as mensagens com significação diversa daquela desejada quando da emissão. Assim, quer parecer que muitos entrevistados têm discernimento de que mesmo a transmissão de informações passa pela interpretação, e que para comunicar não basta emitir uma mensagem. Dessa forma, focados em disseminar informações reforçando os significados planejados por eles mesmos (ou pela organização) e buscando atingir unilateralmente os objetivos organizacionais, os informantes tendem a reconhecer que essas interpretações são atravessadas por uma série de variáveis relativas às teias de significados (cultura, conforme Geertz, 1989) oriundas das relações sociais dos subordinados dentro e fora da organização, e traduzidas nos seus processos subjetivos, suas competências interpretativas, seu estado psíquico e seus valores, entre outros aspectos.

Como o intuito dos gestores é promover processos de comunicação capazes de obter a eficácia operacional da equipe, a manifestação do empregado tende a ser limitada a um dado informativo que é sondado, avaliado e utilizado pelo gestor. Assim, os entrevistados se mostram sensíveis à identificação das particularidades e das subjetividades dos subordinados e tendem a realizar algum nível de escuta sobre o que eles pensam (a respeito do trabalho, das tarefas, das metas, da organização em si) e sobre como eles se sentem em relação a essas questões. Essa noção de escuta, evidenciada nos relatos coletados, ocorre tanto por meio de conversações (em práticas que permitem espaço para a expressão dos empregados), como por meio da observação ou da investigação pelo gestor, caracterizando uma performance investigativa do papel de auscultador, posto que promove o fluxo ascendente de informações sobre/dos/em posse dos empregados que a organização tem interesse em conhecer.

Nesse sentido, apesar de os informantes reconhecerem a possibilidade de influência dos subordinados nos ambientes organizacionais (o que pensam, no que acreditam, sobre o que falam com os superiores e com os colegas), em vez de acolherem o aspecto dinâmico da cultura organizacional – segundo o qual, de acordo com Baldissera (2014b) a cultura é tecida e (re)tecida pelos sujeitos em constante disputa –, os gestores tendem a agir no sentido de neutralizar/anular a influência dos subordinados na cultura, de modo que prevaleça sempre a influência da gestão e os aspectos definidos pela alta administração da organização.

Contudo, além da natureza informativa, as situações de auscultação descritas pelos entrevistados desvelam o papel de auscultador como um papel meio, posto que há evidências de que os gestores utilizem a perspectiva investigativa desse papel (voltada para conhecer as

informações dos/sobre os empregados) como um guia para escolher o melhor papel (a melhor estratégia) a ser desempenhado em cada contexto, a fim de realizarem práticas de comunicação que atendam os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o papel de auscultador, de acordo com as intenções do gestor, pode conformar distintas naturezas de comunicação, tais como a disciplinar, a opressiva ou a participativa, pois que, consoante com as principais teorias sobre liderança⁵⁶, esse papel caracteriza a atuação flexível do gestor, adaptada às particularidades dos subordinados e dos contextos que se apresentam.

Além disso, a escolha da forma para comunicar (tais como simplesmente informar, persuadir por meio da argumentação, controlar, manipular, omitir, impor, repreender, instigar a participação, dissimular, entre outras) também parece relacionada à consciência do gestor sobre o tipo de poder que ele pode/deve exercer de maneira mais eficaz em cada situação. Nesse raciocínio, o poder simbólico (BOURDIEU, 1989) e o carismático (WEBER, 1982) parecem mais presentes nos processos persuasivos e legitimadores. O poder hierárquico, especialmente quando exercido em demasia, se mostra presente em processos comunicativos que visam à repreensão, ao controle e à opressão, sobretudo revelando traços de autoritarismo (sempre) disfarçado. Mas é sobretudo o poder disciplinar (FOUCAULT, 1987) que se manifesta em boa parte das práticas de comunicação empreendidas pelos gestores, evidenciando uma força que não se exerce somente durante os processos de comunicação, mas que continua influenciando os subordinados a tomarem suas decisões de modo a seguirem os preceitos da organização e a re/afirmarem a cultura organizacional idealizada.

Cabe salientarmos que, apesar de os entrevistados muito enfatizarem a importância de os subordinados participarem das ações e atividades que envolvem comunicação nas organizações, foi pouco evidente a realização de processos realmente participativos, nos quais os empregados possam se expressar livremente. Assim, em tese, a comunicação participativa (idealizada nos relatos), estimulada por gestores a partir de características inerentes ao papel de auscultador (tais como a capacidade de escuta, o reconhecimento do outro como agente nos processos comunicativos), parece relativa ao escopo da teoria de liderança transformacional, pautada pela noção de líder comprometido com o desenvolvimento dos subordinados. De acordo com Costa (2014) e Vizeu (2014), este tipo de líder influencia a equipe por meio de uma relação de confiança concretizada no aconselhamento e no espaço para os subordinados

⁵⁶ Destacamos, entre as teorias descritas no capítulo quatro dessa dissertação: a) a abordagem comportamental (MONTANA, 1999), que propõe o gestor transitando entre dois estilos básicos de liderança: voltado para tarefa ou voltado para o funcionário, de acordo com as características dos subordinados e do grau de dificuldade das tarefas em questão; e b) a abordagem situacional (COSTA, 2014) que determina o diagnóstico do ambiente como decisivo para a eficácia do gestor.

debaterem e questionarem as decisões do gestor. No entanto, as práticas analisadas indicam não privilegiar o diálogo no seu sentido pleno, uma vez que se restringem: a) a alguns poucos processos e momentos sem importância para a estratégia da organização, e b) à pseudoparticipação, que dissimula a manipulação, a imposição, o sofrimento e o foco na manutenção da disciplina em prol do trabalho bem feito, da superação e do alcance dos objetivos organizacionais.

Destacamos ainda que a noção de processos participativos de comunicação nas organizações se mostra contraditória, posto que parece unânime, entre os gestores, a ideia de que, muitas das questões abertas para a discussão com os subordinados não podem ser modificadas, já estão definidas pela alta administração. Nesse sentido, essas práticas indicam a realização da interação pela interação, tornando possível inferirmos que, para os gestores, a noção de escuta sobre as aspirações, as aflições e as opiniões do empregado se reduza a ouvir. Portanto, trata-se de uma premissa de diálogo que não se concretiza, pois que muitos processos de comunicação organizacional que simulam a participação dos empregados podem funcionar como campos disciplinares e/ou de opressão.

A comunicação disciplinar se apresenta como ferramenta para construção da cultura organizacional pelos gestores, no sentido da cultura prescrita pela organização, na medida em que suas interações com os subordinados, como afirmam Sias e Kopaneva (2014), moldam os padrões de comportamento nos ambientes organizacionais. Mais do que isso, quer parecer que, por meio da comunicação disciplinar, em especial das práticas materializadas no desempenho do papel de legitimador (do trabalho, da organização e da gestão), os gestores consigam atingir os objetivos mercadológicos das organizações ao custo de aumentar o comprometimento dos subordinados com os objetivos organizacionais, transformando esse comprometimento, conforme as mesmas autoras, em vantagem competitiva para as organizações. Cabe destacarmos, porém, que além de cumprirem uma importante função direcionadora para os empregados, as práticas disciplinares também podem gerar algum tipo de constrangimento ou desconforto nos trabalhadores, quando empreendidas no sentido de tolher qualquer iniciativa de que os empregados pensem por eles mesmos, façam suas próprias reflexões e tomem suas próprias decisões dentro do âmbito de suas funções.

Além disso, a perspectiva de pseudoparticipação também pode gerar sofrimento para os empregados, ou porque ela cria uma expectativa de flexibilização e de escuta não atingidas, ou porque requer que o empregado também represente cinicamente (GOFFMAN, 1996) uma participação, manifestando-se de acordo com o que acredita que a organização espera de sua

atuação, como se não houvesse limites disciplinares (muitas vezes não ditos, nem escritos) muito bem impostos pela organização.

Portanto, o suposto favorecimento aos processos interativos que contemplam a participação dos empregados, presente nos relatos analisados, revela tendência ao estímulo das falas e dos comportamentos coerentes com os objetivos organizacionais, concretizando práticas de gestão que promovem a concepção do empregado como recurso potencializador de melhores resultados. Raras foram as evidências de processos de comunicação que proporcionam ao empregado se realizar como pessoa, em sua diversidade.

Na sequência, no Quadro 4, articulamos os principais papéis desempenhados pelos gestores com a natureza da comunicação em que se atualizam e, após, discorremos sobre isso.

Quadro 4: Natureza da comunicação em função dos papéis dos gestores na comunicação entre organização e empregados

Natureza da comunicação	Papéis relacionados
Comunicação informativa de transmissão	Transmissor. Auscultador (quando as mensagens são traduzidas).
Comunicação informativa de investigação	Auscultador Controlador
Comunicação disciplinar pela persuasão	Persuasor pela argumentação. Persuasor pela sedução. Auscultador.
Comunicação disciplinar pela legitimação	Legitimador. Auscultador.
Comunicação disciplinar pelo aconselhamento	Persuasor pela argumentação. Auscultador
Comunicação disciplinar pelo protagonismo	Persuasor pela argumentação. Legitimador do trabalho. Auscultador.
Comunicação opressiva pela imposição	Persuasor pela manipulação. Persuasor pela naturalização. Controlador. Repreensor. Auscultador.
Comunicação opressiva pela omissão	Persuasor pela manipulação. Controlador.
Comunicação opressiva pela proibição	Repreensor. Controlador. Auscultador.
Comunicação opressiva pela repressão	Repreensor para constranger. Auscultador
Comunicação opressiva pela pseudoparticipação	Persuasor pela manipulação. Persuasor pela naturalização. Auscultador.
Comunicação participativa	Auscultador

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados empíricos da pesquisa.

Conforme evidenciamos no Quadro 4, os papéis de gestor transmissor (como condutor e como tradutor) e de auscultador materializam a comunicação informativa de transmissão, posto que o foco desses processos está no transporte das informações em sentido descendente, incluindo os processos nos quais é necessário adaptar a linguagem ou a mensagem para melhor compreensão. O sentido contrário, isto é, a condução das informações desde os níveis mais baixos da hierarquia para a gestão e/ou a alta administração da organização é promovido pelo

papel de auscultador e pelo papel de controlador, os quais supõem o gestor dotado de capacidades para observação e sondagem, viabilizando, assim, os processos de comunicação informativa de investigação. Ambas as subcategorias da natureza de comunicação informativa revelam a predominância do gestor e da organização na definição dos significados do que é comunicado, demonstrando uma noção de cultura organizacional altamente hierarquizada, posto que o que importa vem de cima ou vai para cima, isto é, da/para a alta administração.

A comunicação disciplinar pela persuasão aparece vinculada ao desempenho dos papéis de persuasor pela argumentação, de persuasor pela sedução e de auscultador, posto que a doutrinação dos empregados sobre as crenças, os valores e os comportamentos prezados pela organização foi evidenciada, nos relatos dos entrevistados, por meio de práticas: a) argumentativas (nas quais os gestores explicam o porquê das decisões da alta administração e negociam com os subordinados os significados e as prioridades dessas decisões); b) sedutoras (destinadas a tornar a organização e o alcance das metas desejáveis pelos subordinados); e c) interativas, na medida em que as técnicas de argumentação e de sedução pressupõem a atuação dos interlocutores em conversação (mesmo que essas conversações não estimule a manifestação sincera e plena dos empregados).

Por sua vez, a comunicação disciplinar pela legitimação se mostrou possível através das distintas subcategorias do papel de gestor legitimador, nas quais o gestor procura exercer poder simbólico e carismático para influenciar os subordinados a agirem de acordo com os direcionamentos organizacionais, e do papel de auscultador, posto que essas práticas comunicacionais tendem a ser realizadas com os subordinados que apresentem sinais de que serão sensíveis a esses estímulos. Assim, a comunicação disciplinar pela legitimação visa doutrinar os subordinados à disciplina do trabalho e do esforço como coisas sagradas, e à crença na ideia moderna de progresso (BAUMAN, 2001), segundo a qual a constante superação supostamente leva ao crescimento profissional. Essas práticas tendem a reforçar uma 'cultura de valorização do trabalho' nos ambientes organizacionais, posto que destacam o sentido mítico do trabalho, conforme Baldissera (2000), como atributo de honra e dignidade à vida humana, como um ideal de vida e uma possibilidade de salvação.

O papel de persuasor pela argumentação também viabiliza a comunicação disciplinar pelo aconselhamento, prática realizada por meio da argumentação do gestor para o subordinado delineando a melhor escolha a ser feita ou o melhor caminho a ser seguido. O papel de persuasor pela argumentação também materializa, assim como o papel de legitimador do trabalho, a comunicação disciplinar pelo protagonismo, caracterizada por processos que destacam a importância de que os empregados interajam entre si e tomem decisões dentro do escopo de

suas funções, constituindo-se como protagonistas do próprio trabalho, como agentes produtivos de um trabalho cada vez mais dependente da intelectualidade do trabalhador, seja pela necessidade de interpretação das informações que se apresentam, seja pelo imperativo da comunicação para que os processos produtivos tenham andamento, ou pelo incentivo à avaliação das tarefas pelos empregados com vistas a promoverem inovação constante. Esses processos de comunicação disciplinar pelo protagonismo tendem a se viabilizar pela capacidade de argumentação dos gestores e/ou pela influência legítima desses visando enquadrar os empregados nos direcionamentos autênticos da organização. Além disso, o papel de auscultador também aparece como efetivador dessas naturezas, posto que além de permitirem algum tipo de participação dos empregados, essas práticas também tendem a ser exercidas pelos gestores, de acordo com as características de cada subordinado e/ou situação.

A possibilidade de constrangimento ou mesmo de sofrimento para os empregados se potencializa com as práticas de comunicação opressivas. A comunicação opressiva pela imposição parece vetorizada por papéis como: a) o persuasor pela manipulação (quando o gestor age para obter dos empregados informações ou impor comportamentos discrepantes em relação a suas crenças e valores pessoais); b) o persuasor pela naturalização (quando o gestor procura impor como genuíno um fato ou decisão deliberado por ele ou pela alta administração da organização); c) o controlador (que impõe a sua forma de realizar as tarefas); d) o repreensor (que se comunica de modo a sobrepôr a perspectiva negativa sobre os fatos); e e) o auscultador (que, ciente das características subjetivas dos empregados e das particularidades do contexto, determina a estratégia adequada de imposição).

O papel de persuasor pela manipulação também pode, assim como o papel de controlador, concretizar a natureza da comunicação opressiva pela omissão, uma vez que, por meio da manipulação ou do controle sobre os fluxos comunicacionais descendentes no ambiente organizacional, os gestores podem determinar informações ou partes de informações que não devem ser reveladas aos empregados.

No que tange à comunicação opressiva pela proibição, cabe destacarmos que se viabiliza através da atuação dos gestores nos papéis de repreensor (quando o gestor comunica para informar, destacar ou reforçar os interditos da organização) ou de controlador (nas situações em que o gestor impede que os subordinados tomem decisões sobre a execução das tarefas). O papel de auscultador pode estar relacionado a essa natureza de comunicação, assim como na comunicação opressiva pela repressão, uma vez que o gestor se utiliza das informações sobre os empregados, a fim de definir a estratégia para melhor atender os seus objetivos (em última instância, os objetivos organizacionais) por meio de práticas de comunicação.

Além do papel de auscultador, a comunicação opressiva pela repressão se configura a partir do desempenho do papel de repreensor para constranger, isto é, em situações nas quais o gestor atua de maneira enérgica (e as vezes perversa) por meio de sua prática comunicativa, pois que a intenção é causar algum dano ao empregado. Essa subcategoria da comunicação opressiva se mostra coerente com a noção de capitalismo moderno que, segundo Child e Rodrigues (2014), pode se revelar impiedoso e inescrupuloso nos ambientes organizacionais, uma vez que tudo se justifica pela obtenção dos resultados num contexto de empresas cada vez mais financeirizadas. Essas práticas de comunicação opressiva, algumas vezes, são realizadas com perversão pelos gestores, pois que não há evidência de intuito formativo ou educativo para os subordinados que são submetidos aos constrangimentos (tais como repressão, controle excessivo, imposição).

Por sua vez, a comunicação opressiva pela pseudoparticipação é relacionada à atuação do gestor como persuasor pela manipulação e como persuasor pela naturalização, configurando situações nas quais os subordinados são incentivados a participar de processos comunicativos realizados para mascarar a imposição de valores, crenças ou comportamentos, ou ainda para disfarçar decisões impostas como se fossem genuínas dos empregados.

Além disso o papel de auscultador, que se caracteriza como incentivador de processos interativos nos ambientes organizacionais, também pode viabilizar a comunicação opressiva pela pseudoparticipação nas situações em que as interações são realizadas para parecerem participativas, porém, limitando as manifestações dos empregados ao interesse dos objetivos organizacionais. Ao contrário dessas situações, a particularidade do papel de auscultador voltada para processos mais interativos é o que parece tornar possível as poucas situações observadas classificadas como comunicação participativa, nas quais há evidências de que os subordinados possam manifestar o que pensam e atuar em conjunto na decisão de questões e assuntos da organização que lhe dizem respeito.

Destacamos, ainda, algumas questões sobre a preponderância do papel de auscultador, conforme evidenciou nossa análise: a) a primeira questão diz respeito à noção desse papel como potência para que se efetivem processos mais interativos nas organizações, mas potência não significa a concretização de processos que viabilizem o diálogo com plena participação dos interagentes, portanto, o desempenho desse papel, muitas vezes, apenas gera percepção de que há espaço para livre manifestação das pessoas nos ambientes organizacionais; b) em segundo lugar, mesmo que esses processos interativos não promovam diálogo em sentido pleno, as práticas relatadas que classificamos nesse papel dão a entender que os gestores realizam algum tipo de escuta, uma vez que, somente assim é possível conhecer as particularidades dos

empregados; e c) a escuta e as práticas interativas desveladas no desempenho desse papel demonstraram poder ser empreendidas para o bem (promoção do diálogo) ou para mal (pseudoparticipação), de acordo com a estratégia de comunicação adotada pelo gestores

Após essas inferências, a seguir, tecemos nossas considerações sobre a pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES

Direcionados, nessa pesquisa, para o objetivo de compreender as práticas de comunicação entre organização e empregados intermediadas por gestores e suas relações com a cultura organizacional, encontramos um contexto que evidencia, em algum nível, a consciência dos gestores sobre a importância desses processos de comunicação, bem como formatos aprimorados de realização desses processos. Esses formatos (papéis desempenhados pelos gestores e naturezas das comunicações que eles conformam), salientados como promotores de ampla participação dos empregados, se revelaram como substancialmente informativos e frequentemente disciplinares ou opressivos, além de unilateralmente focados nos objetivos organizacionais.

A atuação dos gestores de equipes nas organizações sempre esteve relacionada a práticas de comunicação. Se nas primeiras fábricas dos primórdios da revolução industrial cabia aos gestores ordenar tarefas e metas e fiscalizar se o trabalho estava sendo bem feito e se o trabalhador se comportava adequadamente (mantendo a ordem e não influenciando negativamente os colegas), com o passar do tempo, essa responsabilidade da gestão se aprimorou. Isso porque as transformações coerentes com a noção de sociedade do conhecimento, que trouxeram competitividade e velocidade para o trabalho pós-industrial, tornaram os processos produtivos cada vez mais dependentes dos fluxos de informação, e transmutaram os gestores (não mais apenas gestores das equipes e das áreas) em também mediadores das informações que circulam – e que precisam circular – na organização para que esses processos se realizem.

Nessa direção, ao demonstrarem algum nível de consciência sobre a importância dos processos comunicativos com os subordinados para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos, os gestores revelam forte tendência a assumirem o papel de transmissores. Assim, os processos de comunicação intermediados por gestores, predominantemente informativos, deixam claro que pouca coisa mudou no contexto da comunicação entre organização e empregados no desenrolar das últimas décadas. Isso porque, apesar de pesquisas⁵⁷ recentes sinalizarem que as organizações estão movimentando seus planejamentos de comunicação com empregados, no sentido de proporcionar práticas de comunicação mais interativas, esses

⁵⁷ Pesquisa Comunicação Interna 2012 da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje, disponível em <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015. E Mapa da Comunicação Brasileira 2011, pesquisa do Instituto FSB (instituto de pesquisa que integra a agência FSB Comunicações, cuja sigla “FSB” reproduz as letras iniciais do nome de seu fundador). Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>, Acesso em: 09 jul. 2015.

processos demonstram reproduzir a lógica linear criticada por autores da área de comunicação organizacional desde o final dos anos 1980, segundo a qual as organizações se comunicam, em sentido descendente, como se os empregados pudessem absorver todas as informações disseminadas.

Compreendemos que a comunicação desempenhada pelos gestores nas organizações reformula essa lógica linear informativa, uma vez que os entrevistados se mostram atentos aos processos interpretativos dos subordinados e ágeis no sentido de tentar anular suas interpretações sempre que essas estiverem em desacordo com os objetivos planejados para as mensagens. Ou seja, os gestores agem em múltiplas direções para que a linearidade da significação (em sentido descendente) prevaleça.

Essa predominância do gestor/da organização sobre os processos de significação revela a força considerável da hierarquia nos ambientes organizacionais (mais poder junto aos cargos hierárquicos mais altos), em coerência com a demanda de comando e controle comuns aos novos ajustes organizacionais num mercado global que depende de retornos financeiros cada vez mais altos. Em contraponto, a valorização dos princípios democráticos característicos da sociedade pós-industrial influencia uma projeção de uma imagem idealizada de hierarquia mais positiva, menos opressiva, nas organizações, o que tende a justificar: a) o esforço dos gestores em disfarçar, em desviar a atenção da relação hierárquica com os subordinados; e b) o fato de não termos encontrado um papel de gestor autoritário, pois que processos de comunicação autoritários são representados como refutáveis no âmbito das organizações (pelo menos no discurso dos gestores), o que não significa que eles não ocorram. Assim, o espaço vazio, ocupado, no passado, provavelmente por modelos de gestão autoritários, se configura como uma dificuldade para os profissionais que recebem um cargo de gestão sem ter passado por preparação prévia, ou para os profissionais que são gestores há menos tempo. Isso porque os sinais de vigilância demasiada e controle excessivo, que observamos em alguns casos, nos levam a crer que, para alguns gestores, os limites e as distinções entre gestão, controle e autoritarismo podem não ser claros. Nesses casos, quer parecer que exista, sim, autoritarismo nas organizações – materializado em práticas comunicacionais de natureza opressiva pela manipulação, pela imposição, pela proibição, entre outras – porém sofisticadamente disfarçado em práticas pseudoparticipativas realizadas com vistas a que a opinião do gestor (da organização) sempre prevaleça.

A mediação da comunicação entre organização e empregados também pressupõe o gestor, em algumas situações, impulsionando práticas comunicativas a ser realizadas entre os empregados. Esses processos, que visam unilateralmente os interesses da organização, ocorrem,

por exemplo, no andamento dos processos produtivos (quando a comunicação empreendida pelo empregado é integrante desses processos) e nas situações em que o empregado pode/deve contribuir com ideias e inovações para a solução de problemas e para apoiar as decisões da gestão. Essas práticas pseudoparticipativas se esboçam como congruentes à noção de trabalho mais intelectualizado da sociedade pós-industrial, pois destacam os processos produtivos como em parte dependentes da capacidade de comunicação e de produção de sentido pelos empregados, bem como do deslocamento da tomada de decisão em nível operacional e tático – antes realizada somente gestor – também para os subordinados. No entanto, essas práticas de comunicação não evidenciam, como propõem Lazzarato e Negri (2005) e Corsani (2003) em relação ao trabalho imaterial, mais autonomia do trabalhador como um criador na atividade produtiva. Pelo contrário, na lógica capitalista, essas práticas se valem à precarização do emprego e ao fortalecimento da cultura organizacional ‘empreendedora’, isto é, a que subentende a proatividade e a constante superação de limites pessoais em prol de resultados sempre maiores. Cabe destacarmos que, no caso das sugestões de inovações e melhoria de processos pelos empregados, essas, muitas vezes, não são relativas a questões inerentes ao escopo da função exercida pelo trabalhador, e nem sempre são remuneradas.

Isso não quer dizer que não ocorra participação do empregado em algum nível nos processos de comunicação das organizações, mas poucas são as evidências de que o trabalhador possa expressar com sinceridade o que pensa, e discutir em igualdade, a fim de influenciar em decisões que interferem na sua realização pessoal e na organização. Portanto, se a manifestação do empregado sobre as questões que são abordadas e discutidas não tem potencialidade para gerar mudanças (ou, pelo menos, flexibilização das decisões da empresa), destacamos que esse tipo de participação não pode ser entendido como uma característica democrática das organizações, uma vez que não parece haver escuta ampla e em perspectiva de diversidade, tampouco a comunicação assume caráter dialógico.

Importa, também, enfatizar que as práticas comunicacionais empreendidas pelos gestores na intermediação entre organização e empregados são imbricadas com as suas práticas de gestão, o que afirmamos com base em Baldissera (2014a), pois que as relações dos gestores com seus subordinados, assim como qualquer outra relação que presentifique a organização para a alteridade, geram atribuição de sentido e potencialmente comunicam. Assim, em primeiro lugar as práticas de comunicação podem concretizar práticas de gestão, por exemplo, na opressão que ocorre por meio da omissão ou da repreensão realizada em tom ríspido. Em segundo lugar, muitas práticas de gestão, por elas mesmas, comunicam – tais como a vigilância e o controle que indicam cerceamento de liberdade, a repressão que sugere o constrangimento

e/ou o sofrimento, entre outras –, uma vez que deixam transparecer as relações de poder, os aspectos culturais que são valorizados (e os que são condenados) e os valores prezados pela organização, na medida em que proporcionam o exercício do poder.

Consideramos, a partir das distintas naturezas de comunicação, identificadas nesta dissertação, que a compreensão dos gestores sobre a comunicação ideal entre organização e empregados seja: comunicação que traz resultados para a organização. Uma noção indiretamente presente nos relatos que destacam as características do papel de auscultador como o grande diferencial da comunicação intermediada por gestores, em comparação com os processos de comunicação nos quais a empresa se relaciona diretamente com os empregados. Isso porque, além do discurso dos gestores que se referem às práticas comunicacionais da organização como ‘massivas’,⁵⁸ os relatos sugerem que a possibilidade de adaptação, de personalização das mensagens e das estratégias de comunicação que os gestores empreendem a partir da ausculta, potencializam os resultados organizacionais.

Apesar de compreendermos a importância desses processos de comunicação para que as organizações atinjam seus resultados e para se viabilizarem, não admitimos que as práticas tenham que ser tão restritivas para os empregados, conforme revelou nossa pesquisa, pois que não encontramos evidências de que a comunicação entre organização e empregados mediada por gestores promova qualificados intercâmbios entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos empregados. Também não há evidências de que essas práticas comportem o reconhecimento do empregado como ser humano, além de sua perspectiva de trabalhador. Isso porque, mesmo nos relatos que abordam situações extraordinárias nas quais os gestores oferecem ajuda aos subordinados para resolução de um problema pessoal, por exemplo, fica evidente que a ajuda se dá porque é uma pessoa da equipe e/ou porque os problemas pessoais do empregado podem afetar sua produtividade. Nesse sentido, a comunicação entre organização e empregados mediada por gestores, mesmo quando sinaliza potencialidade para algum nível de interação, tende a contribuir com uma cultura organizacional focada unilateralmente nos resultados, que objetifica o empregado como um recurso.

Acreditamos que a realização da pesquisa empírica com gestores atuantes em empresas supostamente bem-sucedidas (publicamente reconhecidas, conforme se descreveu nos procedimentos metodológicos), assim como aspectos culturais de algumas das organizações da

⁵⁸ Numa analogia aos meios de comunicação de massa, os gestores descrevem os meios de comunicação da empresa (como jornal, revista, mural, etc) como massivos, porque visam atingir todos os empregados com uma única mensagem e linguagem.

amostra (localizadas em regiões de colonização alemã e italiana e, portanto, nas quais tende a ser forte a noção dignificante do esforço e do trabalho) favorecem a constatação de práticas objetificadoras do empregado. Nesse sentido, compreendemos que nossa pesquisa contribui para a desmistificação dessas organizações apresentadas pela mídia especializada como desejadas pelos trabalhadores, e, principalmente, para identificar que processos de comunicação são empreendidos com esse objetivo.

Dessa forma, ao buscar compreender os processos de comunicação entre organização e empregados mediados por gestores, por meio de uma reflexão crítica sobre como se dão esses processos nas organizações, esta pesquisa evidencia a viabilidade de outros estudos que pretendam aproximar as abordagens sobre gestão de equipes às questões que envolvem os processos de comunicação, temática ainda pouco explorada no campo das Ciências Sociais Aplicadas.

Além disso, no âmbito das organizações, entendemos que este estudo proporciona uma reflexão criteriosa sobre a realidade de atuação dos gestores nos processos comunicacionais, talvez ensejando debates e iniciativas que (diferentemente do que mostram nossos resultados de análise) viabilizem processos de comunicação genuinamente participativos e conformem relações dialógicas que proporcionem livre manifestação dos empregados. Sobretudo, consideramos que os gestores de equipes devem compreender mais sobre os processos de comunicação e suas implicações (na cultura organizacional, nas relações de poder), especialmente os processos interativos, o que parece viável ocorrer por meio de capacitações realizadas pelas organizações. No entanto, entendemos que não são as formações sobre ‘como falar em público’ ou sobre ‘comunicação assertiva’ (notadamente as mais frequentadas pelos entrevistados) capazes proporcionar que os gestores se comuniquem melhor – no sentido de reconhecer o subordinado como um outro que participa dos processos comunicativos e viabilizando que o empregado também possa satisfazer seus objetivos pessoais.

Cabe ainda uma ressalva em relação aos papéis desempenhados pelos gestores e às naturezas das comunicações que intermediam, uma vez que, em conformidade com a base teórica que acionamos, não acreditamos no determinismo da atuação dos gestores, mas na sua forte influência nos ambientes organizacionais, em virtude dos distintos tipos de poder que exercem em suas práticas comunicacionais e de gestão. Nesse sentido, a cultura organizacional prescrita pela alta administração amiúde contém fissuras que, muitas vezes, proporcionam aos empregados resistirem à opressão, ao controle, ao sofrimento e também a se exercerem sobre os colegas e sobre os gestores, nem que seja, algumas vezes, por meio da representação cínica do trabalhador que alimenta a máquina da competitividade, visando, em primeira instância,

preservar aquilo que garante seu lugar nessa sociedade: o emprego, a promoção, o aumento de salário. Os trabalhadores também podem materializar essas fissuras nas práticas comunicacionais que empreendem com os colegas na perspectiva da organização falada, em situações nas quais a representação cínica não se faz necessária e as insatisfações podem ser discutidas, ainda que indiretamente. Em algumas situações, até mesmo nas entrelinhas de suas conversas com os gestores, os empregados podem vingar os danos sofridos com comentários jocosos (por exemplo, sobre a orientação sexual do gestor).

Por fim, conquanto a atuação dos gestores na comunicação entre organização e empregados potencialize práticas comunicacionais mais interativas nas organizações, alertamos que essas práticas podem concretizar tanto o bem-estar do empregado – através do respeito a suas limitações e seus valores pessoais e do espaço para que ele se expresse – como também o constrangimento (e até o sofrimento) da equipe, quando o gestor atua justamente para contrariar a natureza pessoal do subordinado, ou quando a escuta e a participação existentes nessas interações servem unicamente para retroalimentar o exercício de poder sobre os empregados, a fim de que otimizem os resultados da organização. Assim, da mesma forma como os gestores, por meio de seus processos comunicativos, podem ser agentes de banalização do mal nos ambientes organizacionais, – o mal (sofrimento) necessário para o cumprimento dos objetivos organizacionais –, por outro lado, quer parecer que a consumação de ambientes organizacionais mais humanizados, capazes de acolher os trabalhadores como seres humanos (em sua diversidade, com seus objetivos e com suas limitações), passe pela existência de gestores de equipes mais capacitados para se comunicar com seus subordinados, tendo como princípios norteadores a importância da escuta, a igualdade, a transparência.

REFERÊNCIAS

AKOUN, André. (Org.). **Dicionário de antropologia**: do homem primitivo às sociedades actuais. Bibliothèque du Centre d'Étude et de Promotion de la Lecture. Paris, Edição desconhecida, 1972

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo, a estrutura. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 49 – 62.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo/ SP: Boitempo Editorial, 2009.

ARAUJO, Margarete Panerai; TAEGTOW, Lisandra. O sentido do trabalho como realização plena do ser humano. In.: **Prâksis**, n. 2, 2008, p. 45-55

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010b, v. 2, p. 199 - 214

_____. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014a. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 113 - 124

_____. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo, Unisinos, 2000.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In.: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, A. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/ SP: 2008. p. 149 - 177.

_____. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora - Senac Rio de Janeiro. 2014b. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 87 – 99.

_____. Comunicação, Organizações e Comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as Culturas. In: III CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3, 2009, São Paulo, 2009a. Disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf. Acesso em: 14 dez. 2015

_____. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004.

_____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010a. p. 61-76

_____. **Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: Tensões, Encontros e Distanciamentos. In: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (INTERCOM), 2009b, Curitiba. Anais.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2011. Edição revista e ampliada.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERGAMINI, Cecilia Whitake. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In.: MORTENSEN, C.D. **Teoria da comunicação**. São Paulo, Mosaico. 1980, p. 119 – 137.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil. 1989
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Tradução Mariza Correa. Campinas/SP: Papyrus, 1996 – 1ª reimpressão 1997 com alterações do autor.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARVALHO, Melissa Sertório Brandt de. **A comunicação como instrumento de liderança**. Monografia (em nível de pós-graduação, Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2003.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In.: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro/ RJ: Elsevier, 2010.
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana Braga. A hierarquia e seus descontentamentos. IN.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. V. 6, p. 141 - 162
- CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In.: COCCO, Giuseppe (Org). **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: D&PA 2003, p.15-32.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual a tua obra: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- COSTA, Silvia Generali da. Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 2014.
- CURVELLO, José. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- _____. Um olhar comunicacional sobre autonomia e interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação com fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 77-91.

DANTAS, Marcos. **A lógica do capital informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1996

DE BEM, Júlio César. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.** Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2013.

DE MASI, Domenico. (Org.) **A sociedade pós-industrial.** São Paulo/SP: Editora SENAC São Paulo, 1999, 2ª edição.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In.: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo, SP: Atlas, 1996. P. 149-173

DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. In.: **Boletim Técnico do SENAC.** Rio de Janeiro, v. 30, n.3, p. 73-79, 2004.

EXAME.COM. **As 100 maiores empresas do Brasil 2012.** São Paulo. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-maiores-empresas-do-brasil/2012>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

_____. **As 100 maiores empresas do Brasil 2013.** São Paulo. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/2013>>. Acesso em 14 dez. 2015.

_____. **As 100 maiores empresas do Brasil 2014.** São Paulo. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/2014>>. Acesso em 14 dez. 2015.

FIGARO, Roseli. O homem, a cultura e as relações no mundo do trabalho. In.: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010. p. 91 – 103.

FIGARO, Roseli. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In.: FIGARO, Roseli. (Org.). **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, terceiro setor, e cooperativismo.** São Paulo: Atlas, 2005. E-book

FIGARO, Roseli. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. In: **Novos olhares**, n. 6, v. 3, 2º sem. 2000. ECA/USP.

FLEURY, M. Teresa (Org.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo/ SP: Atlas, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre/RS: Bookman, 2004. 2ª edição.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1987

FOUCAULT, Michel. **Estratégia, poder-saber:** Michel Foucault. MOTTA, Manuel Barros (Org.) Rio de Janeiro/ RJ: Forense, 2006. Coleção Ditos e Escritos Volume IV

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 2, p. 1-10

_____. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex (et al). **Comunicação e Interações**. Livro da Compos 2008. Porto Alegre; Sulina, 2008

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In.: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ed São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. (p. 135 – 149)

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 93 – 106.

FSB COMUNICAÇÕES. **Mapa da Comunicação Brasileira**. Brasília/DF: FSB Comunicações, 2011. Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2015.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora SA, 1989.

GIACOMO, Sérgio; SCHRECK, Mirka. Vale: implantação do dia de reflexão sobre saúde e segurança. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo, Aberje, 2013, v. 7, p. 63-68.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In.: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **Comportamento em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajuntamentos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. Footing. In: RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro M. (Orgs.). **Sociolinguística interacional**. São Paulo/SP: Edições Loyla, 2002, p. 107 – 148

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12. ed. Rio de Janeiro/RJ: Record, 2011.

GREAT PLACE TO WORK. **2012: melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul**. São Paulo. Disponível em: < <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-rio-grande-do-sul/735-2012>>. Acesso em: 14 dez. 2015

_____. **2013: melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-rio-grande-do-sul/877-2013>>. Acesso em: 14 dez. 2015

_____. **2014: melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul**. São Paulo. Disponível em: < <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-rio-grande-do->

sul/983-2014>. Acesso em: 14 dez. 2015

GUEDES, Ellida Neiva. **Alinhamento estratégico**: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2006.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2013. 14ª edição.

HAMPTON, David. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo/ SP: MCGraw-Hill, 1999.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Multidão**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

JORNAL DO COMÉRCIO. **As marcas mais lembradas e preferidas de gestores e formadores de opinião do RS**. Disponível em: <<http://portal.jornaldocomercio.com.br/index.php?id=/marcas/home/index.php>>. Acesso em: 14 dez. 2015

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro/ RJ: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus, 1986.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003. Edição revista e ampliada.

_____. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In.: FLEURY, Maria Tereza. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo/ SP: Editora Gente, 2002. P. 259 – 269.

MANSI, VIVIANE REGINA. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações**: narrativas de liderança. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero, São Paulo/ SP: 2014.

MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999 (serie Núcleo de pesquisa)

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

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. Diálogo e interações face a face na comunicação interna: a força da oralidade na comunicação interna. In.: **Revista Organicom.** São Paulo/SP, vol. 10, n.19, 2º sem, 2013, p. 194-208.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo/SP: Atlas, 2000. 5ª edição revista e ampliada.

MEAD, George H. **Espiritu, persona y sociedade.** Buenos Aires, Paidos Studio, 1972.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI JUNIOR, Paul. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harper & Row, 1998.

MENDES, Maria Cecília. **A influência do líder no desenvolvimento da comunicação interna.** Monografia (em nível de pós-graduação, Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2010.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo/ SP: Saraiva, 1999.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. In: **Revista Educação,** Porto Alegre/RS, vol. 22, n. 37, 1999, p. 7-32

MOTTA; Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo/SP: Thomson Learning, 2006.

PESQUISA Comunicação interna 2012. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.** Disponível em <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: UFV, 2006.

PRADO, Elisa. Tetra pak: comunicação de liderança. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna.** São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 163 – 172.

PRÊMIO Aberje 2012. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/premio/2012/vencedores_regiao5.asp>. Acesso em 14 dez. 2015

PRÊMIO Aberje 2013. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/premio/2013/vencedores_sul.asp>. Acesso em 14 dez. 2015.

PRÊMIO Aberje 2014. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/premio/2014/sul_sul.php>. Acesso em 14 dez. 2015.

REVISTA VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar 2012.** São Paulo. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012>>. Acesso em: 14 dez. 2015

_____. **As melhores empresas para você trabalhar 2013.** São Paulo. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013>>. Acesso em:

14 dez. 2015

_____. **As melhores empresas para você trabalhar 2014**. São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014>>. Acesso em: 14 dez. 2015

_____. **As melhores empresas para você trabalhar 2014: como funciona**. São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2014/duvidas.html>>. Acesso em: 14 dez. 2015

RIBEIRO, Branca Telles; GARCEZ, Pedro M. (Orgs.). **Sociolinguística interacional**. São Paulo/SP: Edições Loyla, 2002, p. 107 – 148

RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Practice Hall, 2004. 4ª edição.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo/SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBERTO, Stefano Silvio. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2008.

ROSSATO, Jean. **Comunicação organizacional: a dimensão da organização falada e as implicações na gestão hoteleira**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). UFRGS, Porto Alegre, 2015

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2010.

SANTOS, Jair Nascimento. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. Tese (Doutorado em Ciências da Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **Psicologia social de las organizaciones: nuevos aportes**. Buenos Aires: Paidós, 2002. 2ª edição.

SCROFERNECKER, Cleusa. Afinal, o que é comunicação interna? In.: DORNELLES, Souvenir Maria. (Org.). **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre/ RS: EDIPUCRS, 2011.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro, Record, 2006. 11ª edição.

SIAS, Patrícia; KOPANEVA, Irina. Relações de liderança e cultura organizacional. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 35 – 48.

SILVA, Diego Wander da; SILVA, Cássia A. Lopes da. Reflexões sobre a presença e atuação das organizações nas mídias sociais: estratégias, públicos e interesses. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (Orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte/MG: FAFICH - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas / UFMG, 2015.

SOARES, Paulo Henrique Leal. **O dilema entre a comunicação interna global e local**: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2014.

SÓLIO, MARELENE BRANCA. **Comunicação, psicanálise e complexidade**: abordagem sobre as organizações e seus sujeitos. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2010.

TENDÊNCIAS da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em: http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf. Acesso em: 14 dez. 2015.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.

TURNER, Victor W. **O processo ritual**: ruptura e anti-estrutura. Tradução: Nancy Campi de Castro. Petrópolis: Vozes, 1974. Coleção Antropologia, volume 7.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Editorial comunicación. 2009

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIZEU, Fabio. Liderança transformacional: reciprocidade pela ação comunicativa. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 79 – 92

WEBER, Max Weber. **Sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1982.

WEBER, Wilson; POLO Edison; SANTOS, Silvio Aparecido. Pós modernismo: evolução ou revolução no estudo da administração? In.: **Teorias da administração**: abordagens clássicas e contemporâneas. Maringá: Unicorpore 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Estado da arte

A fim de conhecermos a produção acadêmica brasileira, em nível de pós-graduação, a respeito da comunicação entre organização e empregados mediada por gestores, consultamos algumas das principais bases de dados de teses e dissertações disponíveis no Brasil. Buscamos, além dos dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Banco de Teses e Dissertações da Capes, as bibliotecas digitais de alguns programas de pós-graduação que promovem reflexões sobre comunicação organizacional e sobre gestão nas organizações em instituições como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS, a Universidade de São Paulo/USP, a Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/PUC Minas e a Universidade de Brasília. E, em virtude da multidisciplinaridade que envolve as questões sobre a gestão do trabalho, não limitamos a análise aos trabalhos produzidos pelos programas de pós-graduação em Comunicação, mas também buscamos estudos desenvolvidos em programas das áreas de Administração e Psicologia.

A análise nessas bases de dados partiu de uma temática mais abrangente (comunicação organizacional e gestão) e foi delimitada com termos mais específicos em distintas combinações, considerando variações do primeiro assunto (comunicação interna, comunicação com empregado, comunicação com funcionário) e do segundo (gestor, líder, liderança). Junto às bases de dados de programas de pós-graduação de áreas do conhecimento diferentes de comunicação foi necessário manter a visão macro do primeiro assunto (comunicação), variando apenas o segundo (gestão, gestor, líder, liderança). Após a primeira análise, excluimos os estudos em que – apesar de citarem os termos que pesquisamos em seus títulos, palavras-chave ou resumos – esses termos eram usados com outros sentidos ou de forma muito abrangente, tais como, ‘gestor’ que se referia aos gestores da área de comunicação ou ‘liderança’ aludindo à posição de organizações em seu respectivo mercado, entre outros. Ainda assim, a primeira lista de estudos resultou num grande número de trabalhos, muitos deles abordando a comunicação pelos gestores em perspectiva externa à organização (sem relação com os empregados) ou apenas mencionando a comunicação como uma das habilidades importante para os gestores entre as demais. A partir das leituras dos resumos desses estudos, e também da análise de resumos de trabalhos citados, orientados ou avaliados em banca por pesquisadores brasileiros que publicam sobre o tema pesquisado, consultamos em profundidade 27 trabalhos que

apresentaram densidade no cruzamento dos assuntos (comunicação organizacional e gestão) e compatibilidade com nossa abordagem, dos quais vamos detalhar dez. Cada um desses estudos são importantes contribuições para a pesquisa a que nos propomos.

Abordagens mais amplas no que tange à comunicação organizacional e à gestão podem ser encontradas em estudos que focam no engajamento ou na qualidade de vida dos empregados ou ainda no alinhamento organizacional. Esses estudos apontam a comunicação interna (voltada para o diálogo e para os aspectos humanos) e a liderança como fatores relevantes para a obtenção de resultados das organizações. Entre eles destacam-se “O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações”, apresentado por Júlio César de Bem, em 2013, em sua dissertação de mestrado em comunicação na PUCRS, a tese de doutorado em Administração de Stefano Silvio Roberto, “Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais”, defendida na USP, em 2008, e a dissertação de mestrado em comunicação de Ellida Neiva Guedes, “Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais”, apresentada em 2006, na Escola de Comunicações e Artes da USP.

Dois estudos orientados pela Profa. Dra. Sidineia Gomes Freitas, no curso de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA/USP propõem-se a verificar implicações entre a comunicação interna e a liderança. Um deles, é o de Melissa Sertório Brandt de Carvalho, apresentado em 2003, “A comunicação como instrumento de liderança”, no qual a acadêmica analisa diversas teorias sobre liderança, ressaltando, dessas teorias, as responsabilidades de comunicação dos gestores, a fim de fundamentar a inter-relação entre liderança e comunicação interna. O outro trabalho é o de Maria Cecília Mendes, apresentado em 2010, “A influência do líder no desenvolvimento da comunicação interna”.

A abordagem do tema que pesquisamos numa perspectiva mais voltada para a cultura organizacional é apresentada em “As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações”, dissertação de Mestrado em Administração de Vanessa Roveda, aluna da Universidade de Caxias do Sul, em 2010. Seu estudo, desenvolvido em metodologia quantitativa, parte da fundamentação teórica sobre as teorias de liderança e as dimensões da cultura organizacional em tensionamento com a comunicação, e busca comprovar a influência da comunicação realizada pelo líder na percepção de seu estilo de liderança, bem como na prescrição da cultura organizacional.

Jair Nascimento Santos, em sua tese de doutorado em Ciências da Administração, “A liderança no contexto das redes organizacionais”, defendida na UFMG, no ano de 2003, analisou organizações participantes de redes de colaboração num contexto de conflito entre a predominância da racionalidade presente nas teorias que baseiam a formação de lideranças e a natureza participativa e colaborativa de organizações estruturadas em rede. Seu estudo apontou a tendência ao surgimento de gestores envolvidos em processos de comunicação coerentes com o cotidiano da equipe e cientes da importância de uma relação de proximidade entre gestores e empregados.

A dissertação de mestrado de Paulo Henrique Soares Leal “O dilema entre a comunicação interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas, em 2014, estuda o funcionamento da comunicação interna de duas multinacionais com unidade no Brasil. Soares verifica que em ambas as organizações os gestores são considerados fundamentais para os processos de comunicação com os empregados, sendo que em uma delas essa responsabilidade é inclusive formalizada em documentos administrativos como função do gestor.

Dois estudos refletem sobre a importância do diálogo na comunicação entre organização empregados, e a responsabilidade dos gestores em proporcionar este diálogo, em contraponto ao contexto de difusão de novas tecnologias, em que a impessoalidade impera na maior parte das práticas comunicacionais, normalmente. A tese de Marta Terezinha Motta Campos Martins, “Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações”, defendida em 2012, na Escola de Comunicação e Artes/ECA da USP, avalia a oralidade como ferramenta de comunicação estratégica, capaz de apoiar o alcance de resultados organizacionais e a melhoria dos processos de comunicação interna. Além de constatar a oralidade como elemento da cultura da organização, a pesquisa de Martins (2012) também observa que os empregados tendem a valorizar mais a comunicação direta com o gestor do que as demais práticas comunicacionais da organização. Já a dissertação “Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações: narrativas de liderança.”, apresentada por Viviane Mansi, em 2014, na Faculdade Cásper Líbero, sugere como responsabilidade dos gestores o diálogo para construção do sentido do trabalho junto aos empregados, numa perspectiva coerente com as transformações ocorridas na contemporaneidade em relação ao trabalho e ao emprego. Seu estudo sugere a divergência entre os esforços para controlar a comunicação e as práticas comunicacionais que de fato ocorrem nas organizações, em coerência com a nova postura dos gestores, mais propícia ao diálogo.

Os estudos consultados apresentam, em primeiro lugar, vasto referencial teórico a ser buscado, especialmente a respeito de gestão e liderança. No que tange aos aspectos de comunicação nas práticas dos gestores, percebe-se uma tendência a mencioná-la como ferramenta para promoção do engajamento e da motivação do empregado, alguns deles parecendo assumir uma perspectiva limitada à atuação planejada da organização, ou seja, a dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009; 2010; 2014a). Outros, que abordam o diálogo na relação entre organização e empregados, adotam o ponto de vista da comunicação interna como um todo (e não o do gestor) ou relacionam outros temas (como cultura organizacional, mudança organizacional, alinhamento, implantação de processos, entre outros) com o gestor e a comunicação, sem focar no tensionamento específico entre esses dois atores sociais. Portanto, ainda não foram realizados estudos orientados especificamente aos processos de comunicação entre organização e empregados mediados pelo gestor, os quais busquem compreender como se dão esses processos, na perspectiva da organização comunicada, pelo ponto de vista do gestor.

Apêndice B – Roteiro de entrevista

1. No seu trabalho atual, que responsabilidades você tem como gestor de equipe? Fale sobre o seu dia a dia de gestor.

2. O que você considera o melhor e o pior da atividade de gestão? Por quê?

2.1 Quais são as principais dificuldades que os gestores enfrentam atualmente?

(CASO O GESTOR NÃO INCLUA COMUNICAÇÃO NAS RESPOSTAS ANTERIORES, REALIZAR A PERGUNTA 2.2. SE INCLUIR, PASSAR PARA A PERGUNTA 3).

2.2 Comunicação faz parte de suas atividades como gestor? Em que situações?

3. Que importância você atribui à comunicação para o desenvolvimento das suas atividades de gestor de equipe? Por quê?

4. Que importância você atribui à comunicação para que a equipe desenvolva as suas atividades? Por quê?

5. Das atividades de comunicação que realiza, quais você considera que são as mais importantes? Por quê?

6. Você realiza reuniões com sua equipe?

(CASO A RESPOSTA SEJA AFIRMATIVA, REALIZAR AS QUESTÕES 6.1 E 6.2; SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, REALIZAR A PERGUNTA 6.3)

6.1 Com que frequência e em que situações você realiza as reuniões? Qual a dinâmica das reuniões?

6.2 Que assuntos você costuma tratar nessas reuniões com sua equipe? Quem decide os assuntos a serem abordados?

6.3 Por que você não realiza reuniões com sua(s) equipe(s)?

7. Quem define as atividades de comunicação que você deve cumprir?

(REALIZAR A PERGUNTA 7.1 SOMENTE NO CASO DE A RESPOSTA INDICAR QUE É A ORGANIZAÇÃO QUE DEFINE AS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO)

7.1 Como a organização passa essa definição (através de treinamento/ por escrito/ o seu superior diz o que deve fazer)?

8. As atividades de comunicação com a equipe trazem algum benefício para o seu trabalho e/ou para a equipe?

(DE ACORDO COM A RESPOSTA, SE NECESSÁRIO SOLICITAR DESDOBRAMENTO COM A PERGUNTA 8.1 OU 8.2)

8.1 (EM CASO AFIRMATIVO): Quais benefícios?

8.2 (EM CASO NEGATIVO): Por que não trazem benefícios?

9. Que relações você identifica entre a cultura organizacional e a comunicação?

10. Como a cultura organizacional interfere nos processos de comunicação que você realiza com sua(s) equipe(s)? Por quê? Poderia citar exemplos?
11. Que ritos ou hábitos você conhece/identifica que sua equipe realiza? Como surgiram? Você participa? Como os avalia?
12. Existe alguma crença/superstição/tabu na sua equipe? Qual(is)? E na organização como um todo?
13. Esses hábitos e essas crenças são apenas da sua equipe? Ou acontecem em toda a empresa? Existe alguma orientação nesse sentido?
14. Esses hábitos, ritos ou crenças/superstições/tabus interferem nos processos de comunicação da sua equipe? Por quê?
15. Qual sua percepção sobre boatos, rádio corredor e conversas laterais no horário de trabalho? Por quê?
16. Como você se sente para se comunicar com sua equipe? Por quê?
17. Na sua opinião, você desempenha boa comunicação com sua equipe? Por quê?
18. Você recebeu/recebe da organização algum tipo de orientação voltada para a comunicação com a equipe?
19. Na gestão de sua equipe, que tipo de comunicador você se considera? Que papel você acredita que desempenha?
20. Você acredita que existem outras formas de realizar comunicação com empregados, além das que você realiza?
(CASO A RESPOSTA DA QUESTÃO ANTERIOR, SEJA 'SIM', FAZER A PERGUNTA 20.1. SE NÃO, PASSAR PARA A PERGUNTA 21).
- 20.1 Por que você não realiza essas outras formas de comunicação?
21. De que formas sua equipe se comunica com você? Como eles podem acessar você para conversar sobre algo? Como isso ocorre?
22. Você considera que essas formas sejam suficientes? Considera que sejam as melhores formas? Ou algo poderia ser diferente? Por quê?
23. Os empregados da sua equipe podem se expressar livremente sobre qualquer assunto? Na sua opinião, eles se expressam livremente ou você reconhece algumas limitações? Por quê?
24. Como você vê a comunicação nos processos estratégicos da organização? Em particular como você percebe isso em relação à você e sua equipe?
25. Há diferenças entre a comunicação que se dá entre você e sua equipe e a comunicação da organização com os empregados? Por quê?
26. Você acha que os relacionamentos, as relações de poder interferem na comunicação? Por quê? Pode citar exemplos?
27. Há mais alguma informação importante sobre comunicação com a equipe que você gostaria de mencionar?