

## **Comunicação Organizacional e Empregados: Entre a Participação Manipulatória e a Humanização**

*Organizational Communication and Employee: Manipulatory Participation  
and Humanization*

*Comunicación Organizacional y Empleados: Entre la Participación  
Manipulatoria y la Humanización*

*Cássia Aparecida Lopes da Silva<sup>1</sup>*

*Mônica Carvalho de Oliveira<sup>2</sup>*

*Rudimar Baldissera<sup>3</sup>*

### **Resumo**

Sob a perspectiva do trabalho pós-fordista (HOLZMANN, 2011; ANTUNES, 2009), neste artigo temos como objetivo refletir sobre a comunicação entre organização e empregados, no que tange aos processos referidos como “participativos” e/ou “colaborativos”, com base em autores de comunicação organizacional (CURVELLO, 2010; BALDISSERA, 2014b; 2008), sociologia (HOLZMANN; 2011; ANTUNES, 2018; 2009) e psicologia (DEJOURS, 2005). Também fundamentam este texto reflexões sobre vigilância das organizações ao trabalhador (BALDISSERA, 2000; 2014a), além de resultados de pesquisas que abrangem comunicação organizacional e gestão do trabalho (SILVA, 2016) e noções de diálogo na comunicação organizacional (OLIVEIRA, 2017). Analisamos algumas iniciativas organizacionais que demandam a atuação dos trabalhadores nos processos de comunicação, questionamos visões tecnicistas e econômicas (DE MASI, 1999; MCLAGAN; NEL, 2000) acerca dessa participação, bem como articulamos essas demandas com as principais transformações dos sistemas produtivos na atualidade. Identificamos duas distintas perspectivas de participação do trabalhador nos processos de comunicação: 1) como estratégia organizacional para maquiagem o controle e a vigilância (BALDISSERA, 2014a); e 2) como potência para contribuir na efetivação de organizações mais humanizadas.

**Palavras-Chave:** Comunicação organizacional. Participação. Empregados. Vigilância. Subjetividade.

### **Abstract**

From the perspective of post-Fordist work (HOLZMANN, 2011; ANTUNES, 2009), in this paper we aim to reflect on the communication between organization and employees in regards to the processes referred to as “participatory” and/or “collaborative.” To this end, we seek the theoretical support of authors in the field of organizational communication (CURVELLO, 2010; BALDISSERA, 2014b; 2008), sociology (HOLZMANN; 2011; ANTUNES, 2018; 2009), and psychology (DEJOURS, 2005). Considerations on the monitoring of employees by their organization (BALDISSERA, 2000; 2014a),

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense, (IFSUL), Sapucaia do Sul, RS, Brasil, [lopes.cassia.a@gmail.com](mailto:lopes.cassia.a@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil, [monicaoliveira000@gmail.com](mailto:monicaoliveira000@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil, [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br)

research results that cover organizational communication and work management (SILVA, 2016), and notions of dialogue in organizational communication (OLIVEIRA, 2017) also base this text. We analyzed some organizational initiatives that call for employee's participation in the communication processes; questioned technical and economic views (DE MASI, 1999; MCLAGAN; NEL, 2000) when it comes to this participation, as well as articulate these demands with the main transformations of today's productive systems. We identified two different perspectives of employee's participation in communication processes are identified: 1) as an organizational strategy to disguise control and monitoring (BALDISSERA, 2014a); and 2) as a power to contribute to the establishment of more humanized organizations.

**Keywords:** Organizational communication. Participation. Monitoring of employees. Subjectivity.

### Resumen

Desde la perspectiva del trabajo postfordista (HOLZMANN, 2011; ANTUNES, 2009), en este artículo pretendemos reflexionar sobre la comunicación entre la organización y los empleados, con respecto a los procesos denominados "participativos" y/o "colaborativos", basado en autores de comunicación organizacional (CURVELLO, 2010; BALDISSERA, 2014b; 2008), sociología (HOLZMANN; 2011; ANTUNES, 2018; 2009) y psicología (DEJOURS, 2005). Las reflexiones sobre la vigilancia de las organizaciones hacia los trabajadores (BALDISSERA, 2000; 2014a) también respaldan este texto, así como los resultados de investigaciones que cubren la comunicación organizacional y la gestión del trabajo (SILVA, 2016) y las nociones de diálogo en la comunicación organizacional (OLIVEIRA, 2000). Analizamos algunas iniciativas organizacionales que exigen el desempeño de los trabajadores en los procesos de comunicación, cuestionamos las opiniones técnicas y económicas (DE MASI, 1999; MCLAGAN; NEL, 2000) sobre esta participación, así como articulamos estas demandas con las principales transformaciones de los sistemas productivos de hoy. Identificamos dos perspectivas distintas de participación de los trabajadores en los procesos de comunicación: 1) como una estrategia organizacional para disfrazar el control y la vigilancia (BALDISSERA, 2014a); y 2) como una fuerza que puede contribuir a la realización de organizaciones más humanizadas.

**Palabras Clave:** Comunicación organizacional. Participación. Empleados. Vigilancia. Subjetividad.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o fim da segunda guerra mundial até parte da segunda metade do século XX, o modelo produtivo e econômico fordista<sup>4</sup> foi hegemônico no mundo ocidental, de acordo com autores como Holzmann (2011) e Gounet (1999). No que tange aos ambientes de trabalho, entendemos que o modelo fordista, amparado também na Organização Científica do Trabalho (OCT), pressupõe os trabalhadores como executores de tarefas prescritas; como se fossem apenas elos entre máquinas, sem (ou com pouca) participação intelectual e/ou relacional nos processos produtivos. Mas isso parece mudar com a crise estrutural do capitalismo e sua consequente reestruturação produtiva, econômica e organizacional, a partir da década de

---

<sup>4</sup> Consideramos o fordismo de maneira abrangente, conforme Holzmann (2011, p.199), como um modelo fabril forjado na produção de automóveis, e também como "paradigma organizacional, econômico e político hegemônico na economia mundial", num dado período histórico, sustentado, entre outros aspectos, na produção e no consumo de massa. Contudo, a reflexão proposta neste texto está ambientada aos aspectos deste modelo produtivo relacionado aos ambientes de trabalho, especialmente no que tange às relações de comunicação entre organizações e empregados.

1970, quando outro modelo produtivo ganhou força. Calçado em bases do sistema implantado na fábrica da Toyota, no Japão, nos anos 1950 (GOUNET, 1999), esse modelo tem sido denominado por diferentes termos, conforme Holzmann (2011), tais como toyotismo, modelo *just-in-time*, modelo japonês, produção enxuta, modelo flexível de produção. Neste texto, designaremos como “modelo produtivo pós-fordista”. Entre as principais características que conformam esse modelo, de acordo com Antunes (2009; 2018) e Holzmann (2011), estão aspectos como: a) a ampliação do setor de serviços<sup>5</sup> em número de postos de trabalho e em participação econômica; b) a predominância dos serviços sobre outras atividades produtivas<sup>6</sup>; c) a implantação de políticas de qualidade total na produção fabril; e d) as exigências de atuação dos trabalhadores em funções polivalentes.

Convém somarmos a essas características, transformações do sistema capitalista – especialmente influenciadas pelo advento das Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCIs) – que permitem uma nova concepção de mercadoria, em que o valor do produto em si (físico) se desloca para a informação, para o conhecimento, configurando, segundo Corsani (2003, p. 15) “a passagem de uma lógica de reprodução a uma lógica de inovação, de um regime de repetição a um regime de invenção<sup>7</sup>”. Conforme Corsani (2003), trata-se de uma lógica que demanda o emprego da subjetividade do trabalhador e da cooperação para que a produção ocorra. Assim, a participação se torna necessária uma vez que as competências cognitivas e relacionais do trabalhador são demandadas por meio da cooperação, ou seja, da interação com gestores e colegas.

Mesmo que isso não signifique afirmar que se trate do único perfil de trabalhador demandado na atualidade, ressaltamos que, conforme distintas e divergentes correntes de pensadores – dentre eles, De Masi (1999) e Antunes (2009) –, essas transformações também resultam em modelos produtivos que exigem trabalhadores capazes de solucionar problemas, isto é, mais do que apenas cumprir designações, as organizações esperam que esses empregados expressem a seus colegas e a seus gestores suas contribuições e críticas acerca do processo produtivo, visando aumentar a qualidade e/ou os resultados da organização.

---

<sup>5</sup> De acordo com Antunes (2004), no Brasil, entre as décadas de 1970 e 1990, houve redução de 7% dos postos de trabalho, considerando apenas a indústria de transformação, enquanto o setor de serviços cresceu 50%.

<sup>6</sup> A tradicional segregação tripartite da economia (agricultura, indústria e serviços), segundo Antunes (2018), dá lugar a uma hibridização dos setores econômicos protagonizada por meio da prestação de serviços, como serviços agropecuários e serviços industriais.

<sup>7</sup> Atentamos que a autora (2003) defende essa nova lógica como correspondente ao capitalismo cognitivo, assim como, em raciocínio semelhante, De Masi (1999) se refere à sociedade pós-industrial. Porém, concordamos com Antunes (2009; 2018) de que a adoção de tais termos tendem a retirar o trabalho, o trabalhador e especialmente a precarização das condições de trabalho do foco de discussões sobre as conformações atuais do capitalismo e dos sistemas produtivos. Portanto, optamos por termos como capitalismo pós-fordista e produção pós-fordista.

Nesse sentido, ações, programas e eventos destinados aos empregados tornam-se cada vez mais comuns nas organizações, especialmente nas indústrias (mas não apenas nesse tipo de organização), materializados em formatos como: círculos de controle de qualidade (CCQ) típicos de fábricas toyotistas (ANTUNES, 2009); programas de geração de ideias Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2018); dia de reflexão sobre saúde (GIÁCOMO; SHRECK, 2013); além de diálogos diários de segurança, rodas de conversa, entre outras situações nas quais os empregados são convocados a refletir, discutir e opinar sobre os processos de trabalho.

A exemplo disso, Silva (2016) verificou, entre gestores de equipe entrevistados (de diferentes empresas, cargos e formações), a intenção de incentivarem seus subordinados a trocarem informações, a comunicarem-se, a se manifestarem em reuniões, a se sentirem confortáveis para emitir opiniões e expor ideias, visando a melhoria dos processos de trabalho. Porém, isso significa que os trabalhadores (ou pelo menos, boa parte deles) agora podem participar efetivamente dos processos organizacionais? Que participação é possível? Essa participação está a serviço de quem? Essas questões conduzem a reflexão que propomos.

## **2 A PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO NO TRABALHO PÓS-FORDISTA**

Antes de refletir sobre essas questões, vale destacarmos que, conforme De Masi (1999), os ajustes organizacionais que flexibilizam fronteiras, cargos, remuneração e relações identitárias, e que diluem a polaridade entre patrões e empregados, tendem a caracterizar o mundo do trabalho como cada vez mais multinacional e dinâmico e cada vez menos hierarquizado<sup>8</sup>. De acordo com McLagan e Nel (2000, p. 28), atualmente, as “informações estão cada vez mais disponíveis em tempo real e em formatos que as tornam utilizáveis. [...] Agora, elas [as pessoas] podem administrar sua própria atividade e participar sem níveis de interferência ou direcionamento de autoridades”. Afirmações como essa tendem a sugerir que as organizações são espaços propícios à expressão dos trabalhadores. Na mesma direção, os autores afirmam que a participação nos ambientes organizacionais passa a ser inevitável, pois as atividades de trabalho são cada vez mais complexas e as resoluções tendem a exigir a participação de diferentes trabalhadores, isto é, já não podem se restringir às competências e ações daqueles que exercem poder formal (Ibid, p. 19).

Nesse contexto, o aumento da concorrência por mercados mundiais e a alta competitividade (acirrada pela globalização, pela obsolescência programada, pelas políticas

---

<sup>8</sup> Destacamos, porém, que esse fato não traz necessariamente simplificação dos fluxos informativos nas organizações.

neoliberais que reduzem impostos, salários e conseqüentemente os preços de produtos e serviços) exigem mais criatividade, diversificação da produção, redução de custos de produção, implementação de melhorias e de inovações de forma constante. Essa realidade da lógica de invenção/inovação (CORSANI, 2003) não é possível em sistemas produtivos organizados por meio de pequenos grupos de empregados planejando e gerenciando a produção que é realizada por “exércitos de empregados tarefairos”. Faz-se necessário um perfil de trabalhador com postura ativa, capaz de detectar um problema em uma linha de produção; de sugerir formas de produzir mais e mais rápido; de compreender a missão e os valores da empresa e de transformar essas informações em ideias que possam trazer retornos financeiros à organização. Assim, nos ambientes organizacionais, multiplicam-se trocas e fluxos de informação necessários para a execução dos processos produtivos, demandando, conforme Curvello (2010), integração entre as organizações e os empregados, a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Complementarmente, não podemos esquecer o fato de que as TDCIs não se restringem aos ambientes organizacionais. Disseminadas e, de certo modo, acessíveis<sup>9</sup> mesmo a alguns grupos com menor poder aquisitivo, pela circulação de informações e possibilidades de expressão conformam potência para que os sujeitos desenvolvam senso crítico sobre sua rotina e demais questões que envolvem o contexto do trabalho. Nesse sentido, em relação às organizações, destacamos que seus empregados e a sociedade como um todo não apenas recebem as informações oficiais, portanto autorizadas, mas também outras informações a partir de diferentes fontes e que podem, em diferentes níveis, corroborar a fala organizacional, confrontá-la e/ou pô-la sob suspeita ou, ainda, negá-la, classificando-a como mentirosa. Observamos, também, que sobre essa potência de os sujeitos melhor compreenderem suas realidades são exercidas muitas formas de poder – por exemplo, o simbólico (BOURDIEU, 2010) e o econômico, materializadas em diferentes estratégias para as organizações se oferecerem e conformarem suas verdades, suas construções de mundo.

A complexificação da sociedade contemporânea e, portanto, dos ambientes organizacionais (sobre os quais ressaltamos algumas características) tendem a evidenciar a necessidade de esforços para que os processos de comunicação das organizações com empregados se qualifiquem como mais participativos e colaborativos, em detrimento das práticas meramente transmissivas. Nesse sentido, destacamos estudos como: a) Tendências

---

<sup>9</sup> Conforme pesquisa do Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e da Comunicação, Pesquisa Tic Domicílios 2018, 67% dos lares brasileiros tem acesso à internet. Disponível em [http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC\\_DOM](http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_DOM). Acesso em 10 nov. 2019.

em Comunicação Interna para 2018, referenciada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2018), que indica redução de investimentos das organizações em publicações impressas destinadas aos empregados (de modo geral, publicações com mero perfil de transmissão de informação) e, ao mesmo tempo, incremento de ações e incentivos para que gestores de média e alta hierarquia, bem como empregados “multiplicadores de comunicação” atuem na comunicação com os demais empregados; b) a *Latin American Communication Monitor*<sup>10</sup>, que identifica o assessoramento de profissionais de comunicação corporativa e relações públicas aos executivos e altos executivos das organizações no sentido de habilitar esses últimos para que, entre outros aspectos, possam resolver, eles mesmos, os desafios de comunicação que se apresentam em seu dia a dia nas interações com os diversos públicos; e c) o estudo de Martins (2013), que evidencia a valorização da comunicação face a face por empregados, assim como a importância do diálogo e da participação do empregado na comunicação organizacional.

Pelo exposto até aqui, constata-se que a necessidade de participação dos empregados nos processos produtivos, e mesmo nos processos comunicativos inseridos no contexto do trabalho, é consequência das transformações dos sistemas produtivos e, ao mesmo tempo, coerente com os crescentes processos de democratização e participação social que vem ocorrendo nas últimas décadas. Contudo, se por um lado, a participação tem sido exigida pelos contextos globalizados e é fundamental para a qualificação dos processos e resultados das organizações, por outro, importa refletirmos sobre a qualidade dessa participação. Ela apresenta potência para que se construam ambientes mais humanizados? Que qualidade tem essa participação ou de que participação se fala? Ou, ainda, em que medida não se tratam de simples estratégias organizacionais para a instituição de valores e normas a fim de potencializar os processos produtivos e desfocar as tensões nas relações de trabalho, somente com fins de aumentar a produção? A participação não poderia simplesmente servir de subterfúgio para, por um lado, expor o empregado e, por outro, encobrir os processos de vigilância realizados pelas organizações? Essas questões orientam as reflexões que propomos. Antes, porém, discorreremos de modo sucinto sobre as noções de comunicação e comunicação organizacional que fundamentam este estudo, conforme segue.

---

<sup>10</sup> Estudo coordenado por Moreno *et al* (2017).

### **3 A DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO COMUNICANTE E O ESPAÇO PARA SUBJETIVIDADE**

Destacamos a utilização do termo organização, conforme Uribe (2009), como denominação própria tanto para empresas como para fábricas, órgãos públicos, associações e organizações sem fins lucrativos. Para Uribe (2009), organizações são agrupamentos de pessoas reunidas em prol de objetivos previamente definidos, orientadas a partir de normas e sanções, e passíveis de gestão. Portanto, a comunicação é central para a existência das organizações – entendidas como sistemas vivos em permanente transformação –, uma vez que, por meio de processos de comunicação os objetivos são estabelecidos, comunicados e negociados e as informações necessárias para a produção, circulam em fluxos multidirecionais. Nessa direção, temos como fundamento a noção de comunicação organizacional proposta por Baldissera (2008, p. 169), compreendida como “processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais”. Ressaltamos que essa noção vai além dos processos de comunicação formais e/ou planejados pelas organizações, pois contempla todas as relações comunicacionais que os diferentes sujeitos estabelecem, direta e/ou indiretamente, com a organização.

Sob essa perspectiva, Baldissera (2009a) considera três dimensões da comunicação organizacional: a) a “organização comunicada”, que consiste na fala formal, autorizada, planejada, realizada pela organização, materializada, por exemplo, em seus sites, manuais, reuniões de trabalho e campanhas de publicidade; b) “organização comunicante”, que, além de abarcar a dimensão da organização comunicada (fala autorizada), compreende igualmente todos os demais processos comunicacionais que se materializam, formal ou informalmente, sempre que um sujeito/um público estabelecer relação direta com a organização. De acordo com Baldissera (2009a), essa dimensão evidencia que os sujeitos/os públicos, em relação direta com uma organização qualquer, podem atribuir sentido àquilo que se apresenta, e reconhecer esse algo como comunicação, mesmo quando a organização não tiver a intenção de comunicar. Ao reconhecerem o que se apresentou como comunicação, será comunicação. (Portanto, as organizações já não têm controle sobre todos os processos expressivos; e c) a dimensão da “organização falada”, materializada em processos de comunicação indiretos, realizados fora do âmbito organizacional e à revelia da organização, mas que dizem a ela (referem-se a ela). São processos fundamentais para compreendermos a comunicação organizacional, pois que, dentre outras coisas, têm potência para perturbarem a fala autorizada, posto que, dentre outras coisas, evidencia “a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles” (BALDISSERA, 2009a, p. 119).

Dessa forma, essas três dimensões inter-relacionadas demonstram a complexidade da comunicação organizacional e, em particular interesse para esta reflexão, fazem atentar para a subjetividade que nela se atualiza, dentre outras formas, pela interação cotidiana dos sujeitos (empregados) nas e com as organizações. Assim, a participação do empregado na comunicação organizacional também compreende processos que não podem ser geridos pela organização, pois estão além de sua capacidade de controle e têm potencialidade para perturbar a ordem posta. A participação a que nos referimos, em especial, não é aquela que se dá na dimensão da organização comunicada, mas a que se realiza nos âmbitos da organização comunicante e da organização falada (ainda pouco reconhecidos e compreendidos pelas organizações), que possibilita refletir sobre o lugar de protagonismo que podem assumir os sujeitos por meio de suas manifestações. Essa compreensão exige admitir que, apesar da força organizativa que a organização exerce, materializando diferentes estratégias e formas de exercer poder, os empregados, em algum nível e de alguma forma, podem, nos interstícios, experimentar níveis de realização como sujeitos pela materialização de processos criativos, tomada de consciência, uso da ordem posta em seu benefício, dentre outras atitudes capazes de subverter os controles estabelecidos pela organização.

Se, por um lado, na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a) o lugar de fala é o da organização, criado e administrado por ela, por outro lado, nas dimensões “comunicante” (o que está além do comunicado) e “falada”, os lugares de fala, ainda que muitas vezes clandestinos, podem ser configurados pelos sujeitos em interação, incluindo o próprio empregado, a partir da forma como ele se apropria desses lugares e por meio de suas manifestações. Assim, conforme Baldissera (2009b, p. 159), “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único”. Essa noção parece possibilitar que compreendamos os sujeitos a partir de suas individualidades, sem perder de vista as diferentes formas que encontram para construir novas histórias e dar significado às relações estabelecidas na organização. As mensagens que circulam na organização, particularmente se tomada a dimensão da organização comunicante, não simplesmente recaem sobre os sujeitos, pois que esses interpretam-nas a partir de seu lugar de fala, portanto a partir das teias de significação das quais são portadores (Geertz, 1989). Da mesma forma, essa interpretação pressupõe o tensionamento daquilo que se apresenta àquilo que constitui o repertório de cada sujeito e ao seu estado psíquico. Isso não apenas configura a interpretação, senão que também interfere/influencia na forma de o sujeito relacionar-se e interagir com os demais e na/com a organização.



Nessa direção, a participação, como forma de interação do trabalhador com os demais sujeitos na organização, tem potencialidade para se configurar como processo de humanização dos ambientes organizacionais, pois que, em tese, proporcionaria ao trabalhador a possibilidade de extrapolar seu papel de receptor da informação e cumpridor daquilo que lhe é determinado; poderia ressignificá-la e também expressar suas questões, compreensões de mundo, isto é, realizar-se como sujeito. Essa participação, entretanto, pode assumir diferentes qualidades nos processos de comunicação organizacional, como se analisa a seguir.

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS: INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO?**

O termo “participação” tende a ser bastante usado nos programas de comunicação das organizações na atualidade. Porém, de que participação se fala? Importa observarmos que, em sentido complexo, a noção de participação por meio do diálogo, conforme Mafra e Marques (2015, p. 352), “projeta sentidos de uma organização que respeita as diferenças e que se mostra democrática em seu modo de agir”. Assim, a formalização de meios que estimulem a participação e possibilitem o diálogo entre organizações e seus diversos públicos é uma das formas de as organizações apresentarem-se como democráticas, em busca de legitimidade e reconhecimento perante a opinião pública, conforme apontado por Oliveira (2017). Nesse sentido, diversos rankings (tais como Melhores Empresas para Trabalhar<sup>11</sup>) e certificações renomadas no mercado costumam avaliar esses aspectos, utilizando-os como critério em suas pontuações. Porém, importa a reflexão acerca de qual participação é incentivada (e permitida) no cotidiano organizacional. É possível que, em alguns casos, a promoção da participação e do diálogo seja mais uma estratégia discursiva que, de fato, uma prática real, já que muitas vezes a participação dos empregados consiste simplesmente em ser presença na fala autorizada, a partir de um prévio roteiro de participação, como: a) atuar em campanhas publicitárias, jornal interno, *site* etc.; c) produzir e enviar materiais para concursos culturais, gincanas, exposições; d) apresentar sugestões; e) responder a pesquisas; f) atuar voluntariamente em projetos sociais patrocinados/promovidos pelas organizações que os empregam; e g) manifestar-se em atividades lúdicas, capacitações e eventos corporativos (como gincanas, café com presidente, vivências e dinâmicas de grupo). Esses tipos de participação tendem a ser apresentados e justificados como formas de valorizar os empregados. Porém, se é verdade que o empregado, nessas situações, tende a sentir-se

---

<sup>11</sup> Premiações promovidas anualmente. No Brasil, são realizadas duas distintas premiações: uma pela revista Você S/A e a Fundação Instituto de Administração e outra pela revista Época em parceria com a organização Great Place to Work.

participante dos processos e, portanto, valorizado, também parece elementar inferirmos que se tratam de modos simplificados de participação, no âmbito do avaliado e autorizado pela organização, na dimensão da “organização comunicada”. Seguindo nessa lógica, Marques e Mafra (2013, p. 86) destacam que “formas estratégicas de comunicação frequentemente permanecem escondidas dentro de formas presumidamente abertas de interação e diálogo”.

Cabe destacarmos que, apesar de na maioria dessas situações de participação (supracitadas no parágrafo anterior) o empregado ter possibilidade de se expressar a partir de suas convicções e sentimentos, se isso não ocorrer como for o esperado pela organização, sempre pode haver o recurso da edição da fala e/ou substituição da fonte<sup>12</sup>. E, especialmente nas situações presenciais, como em reuniões, capacitações e eventos, quando a manifestação do empregado destoia dos objetivos organizacionais, pode haver tentativas de ressignificação dessas falas por parte dos gestores, buscando sobrepor a visão da empresa, e isolar a visão do empregado.

Contudo, para Oliveira (2017), as oportunidades oferecidas para participação e diálogo são frequentemente guiadas e mediadas pelas próprias organizações, para uma determinada finalidade, dentro de limites e controles previamente estabelecidos. Compreendemos que uma forma de realizar esse controle prévio, por exemplo, pode se dar na medida em que são premiados, promovidos, reconhecidos simbolicamente<sup>13</sup>, aqueles trabalhadores que reproduzem em suas falas o ponto de vista da organização. Outra forma, conforme expõe Figaro (2005), diz respeito aos esforços das áreas responsáveis pela comunicação organizacional no sentido de instituir nos ambientes de trabalho expressões “neutras”, ou, melhor dizendo, expressões menos combativas, que promovam “adesão intelectual e ideológica à proposta da empresa” (FIGARO, 2005, p. 110). Assim, por exemplo, são usados vocábulos como: “colaborador” no lugar de empregado; “desligamento” em vez de demissão; “otimização de recursos” no lugar de corte de verbas, entre tantos outros. Além disso, se alguns trabalhadores não adotarem “naturalmente” essas expressões em seus processos de comunicação com colegas e gestores, em situações formais e informais, ainda existem outras

---

<sup>12</sup> Como exemplos, elencamos: a) o depoimento de um empregado entrevistado para uma matéria do jornal interno, ou a fala espontânea de um trabalhador para uma campanha publicitária, que podem ser editados pelas equipes de comunicação corporativa antes de serem divulgados; e b) as inscrições de trabalhadores em concursos culturais e gincanas, onde é possível que as participações mais “alinhadas” com a visão da organização (da alta gestão) sejam as classificadas.

<sup>13</sup> Destacamos ações como a escolha do funcionário do mês, comum em fábricas e empresas de prestação de serviços, e que geralmente segue critérios além dos resultados quantitativos de produção/vendas. Esses funcionários muitas vezes têm sua identificação exposta (quadro com foto), não apenas nos ambientes de circulação de trabalhadores, mas também em espaços acessíveis aos clientes e demais públicos, e servem de exemplo a ser seguido pelos colegas. Parece improvável que um empregado de participações pouco convenientes à cultura da empresa seja destacado dessa forma.

estratégias das organizações como os “multiplicadores de comunicação” (ABERJE, 2018), trabalhadores que além de suas funções nas áreas produtivas e/ou de apoio ou vendas, têm a incumbência de transmitir/traduzir as ações e ideias da empresa aos demais funcionários, instigando os colegas a assumirem o ponto de vista da organização e a se manifestarem nas instâncias participativas promovidas pela empresa de acordo com os padrões vocabulares e de significação.

Dados esses argumentos torna-se fundamental ponderar até que ponto, nesses processos, o empregado pode expressar o que realmente pensa e/ou como realmente se sente, ou conforme Deetz (2010, p. 92), se:

As práticas participativas de tomada de decisão são prejudicadas por inúmeras formas ocultas de controle estratégico. Nesses casos, os membros da organização podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção de entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada.

Nesse sentido, parece mais provável que o empregado atue segundo o roteiro anteriormente definido e/ou conforme aquilo que acredita que a organização espera que ele represente. Portanto, ainda que o empregado figure como sendo ‘ele mesmo’, nesses casos, sua representação tenderá a ser a de um personagem para materializar uma organização idealizada.

Essa perspectiva de participação idealizada e controlada foi verificada por Silva (2016) em sua pesquisa, que teve como objetivo compreender as práticas de comunicação entre organizações e empregados intermediadas por gestores de equipes e suas relações com a cultura organizacional. Conforme a autora, os relatos de gestores entrevistados (sobre a forma como se comunicavam com seus subordinados) traziam com frequência a ideia de processos de “comunicação participativa”, entendidos como “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” (SILVA, 2016, p. 135). Contudo, ao solicitar para os entrevistados exemplos práticos desses processos, constatou que se tratavam de situações periféricas, decisões de níveis operacionais e que pouco interferiam nas estratégias das organizações, ou seja, pareciam mais conceitos prontos que figuravam no discurso dos gestores para os subordinados do que práticas efetivas. Silva (2016) também evidenciou processos de comunicação denominados como “pseudoparticipação”, em situações nas quais os gestores convocam os subordinados a participarem dos processos de comunicação como forma de dissimular o controle e a pouca

flexibilidade dos ambientes organizacionais, e tentam fazer crer que acolhem visões de mundo distintas do *status quo*, distantes da visão corporativa.

Um dos espaços institucionalizados para a participação dos empregados são os portais para gestão de conhecimento, uma das formas pelas quais o conhecimento tácito é explicitado, compartilhado, retido e gerenciado pelas organizações. Isso tende a gerar a sensação de que o trabalhador deve ser ativo na construção da organização prescrita a partir de sua experiência com o trabalho real. Porém, essa prática também torna o empregado descartável, pois que, de acordo com Baldissera (2014a), a empresa tende a neutralizar o poder (pelo saber) do trabalhador, deixando de depender dele para conhecer o trabalho real (não prescrito) fundamental para os processos organizacionais. Marques e Mafra (2013, p. 86) atentam ainda para a dinâmica que se estabelece por trás de situações como essas, de falsa participação, no sentido de que “as estruturas ideológicas de controle fazem com que trabalhadores reproduzam o sistema que gostariam de subverter, enquanto acreditam que estão promovendo transformações efetivas”.

Cabe atentarmos, ainda, para os *blogs* e as mídias sociais organizacionais discursivizados como meios democráticos e de participação colaborativa. Porém, para além de seus potenciais, Baldissera (2014a) refuta a ideia de serem espaços para livre expressão dos empregados, uma vez que a visibilidade nesse tipo de meio, dentre outras coisas, acaba por facilitar a vigilância realizada pelos gestores. Complementarmente, também podem configurar-se em espaços de representações cínicas nos quais os empregados evitem conflitos capazes de colocar em risco seu emprego, futuras promoções e/ou a possibilidade de aumento de salário.

Em direção semelhante, os empregados também podem ser convidados a se expressarem sobre como se sentem, o que pensam sobre a organização e o que esperam para ela no futuro, como costuma ocorrer em pesquisas de clima, nas conversações (incentivadas pelos gestores) sobre as práticas cotidianas e no convite à participação em processos estratégicos e/ou de mudanças organizacionais. Em uma leitura rápida, essas situações parecem configurar espaços de livre expressão dos empregados e tendem a reforçar a ideia de que a organização não reduz o trabalhador a um recurso, e, sim, permite que ele se realize como sujeito. Porém, importa observarmos que essas situações podem ser meras representações, pois que as críticas, os problemas, as sugestões, podem não ser – de fato – “escutados”, ou mascarar a vigilância empreendida pela organização para tomar posse de informações periféricas (insatisfações, boatos, relações informais de poder) (BALDISSERA, 2000).

É oportuno lembrarmos que a valorização da subjetividade do trabalhador nas organizações tem origem, segundo Dejours (2005), na escola de recursos humanos, responsável por instituir, a partir dos anos 80, uma nova utopia social, atribuindo a felicidade das pessoas não mais à cultura, ao ensino e à política, mas ao futuro das empresas. Assim, o reconhecimento e autoestima provenientes do trabalho têm potência para a realização pessoal, para a satisfação dos sujeitos, conforme Schvarstein (2002). Trata-se de uma lógica que atende ao fluxo produtivista do mercado, posto que o prazer obtido com o trabalho se torna combustível para mais trabalho.

As situações aqui descritas parecem configurar aquilo que Mafra e Marques (2015, p. 349) compreendem como sendo a “instrumentalização” do diálogo pelas organizações que buscam tolher as distintas subjetividades, pois é provável que o espaço para a participação do empregado na comunicação organizacional seja mais estimulado tanto mais o foco em sua subjetividade sirva ao alívio do que o aflige (mas não necessariamente à resolução de seu problema), à vigilância pela organização e ao reforço da cultura organizacional e do trabalho como caminho único possível para a realização pessoal. Nesse sentido, a noção de participação é acionada de modo simplista (ilusão?), como mera estratégia com força totalizante para, fundamentalmente, reforçar os pressupostos básicos da organização e ampliar seus níveis de poder.

## **5 CONSIDERAÇÕES: POR UMA PARTICIPAÇÃO QUE PROMOVA A AMPLA DISPUTA DE SENTIDOS**

Face ao exposto, rejeitamos a noção de ‘participação do empregado’ que privilegie a visão e o tratamento meramente economicista a respeito do trabalho, do trabalhador e da comunicação organizacional, que visa unicamente a rentabilidade, mas usa de disfarce e manipulação por meio de discursos democráticos e humanísticos. Reprovamos, também, a visão puramente tecnicista, que subentende a participação como mera consequência da introdução de TDCIs nos processos produtivos, e que, ainda, pressupõe que democratização de acesso às tecnologias (inclusive nos contextos do trabalho) por si só proporcionará livre expressão e humanização dos ambientes organizacionais. Entendemos que, tanto a visão tecnicista como os arranjos discursivos da visão economicista conformam o que Uribe (2009, p. 76) considera um “humanismo ingênuo”, em que o exercício do controle e o tratamento do homem como simples meio para a obtenção dos fins organizacionais são, muitas vezes, maquiados para que as organizações se deem a conhecer como democráticas. A perspectiva econômica não deve ser o único norte para as organizações. Uribe (2009) destaca que a busca

por melhores resultados precisa ser conjugada a uma perspectiva capaz de também promover a realização e a satisfação dos sujeitos que atuam nas organizações.

Por fim, ressaltamos que, em sentido complexo, a participação do empregado na dimensão da “organização comunicada” não pode ser reduzida àquilo que convém à organização. Importa, sim, que o empregado possa se exercer como diversidade, como sujeito que se realiza, que tem opiniões e deseja expressá-las de modo livre para que os sentidos de mundo (da organização, do trabalhar) possam ser disputados e construídos (BALDISSERA, 2014b) em processos dialógicos de interação. Processos esses inerentes aos espaços sociais. Isso se configura como fundamental para conformar organizações mais humanizadas, com potencialidade para ampliar a qualidade de vida no trabalho e a autorrealização dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Pesquisa sobre comunicação interna mostra preocupação com objetivos de negócio**. São Paulo: ABERJE, 2018. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisa-sobre-comunicacao-interna-mostra-preocupacao-com-objetivos-de-negocio/>. Acesso: 10 no 2019.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. 10. reimp. rev. ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva. *In.*: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes (org.). **O avesso do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **E-compós**, Brasília, v. 17, n. 2. 2014a.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. *In.*: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão : Rio de Janeiro: Senac, 2014b.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009a.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In.*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). **Comunicação organizacional**: históricos, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009b. v.1.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma perspectiva possível a partir do paradigma da complexidade. *In:* OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008.

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

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 13. ed. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

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.

CURVELLO, João J. A. Um olhar comunicacional sobre autonomia e interdependência nas relações de trabalho. *In:* KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação com fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 77-91.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In:* MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-101.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 1999.

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

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 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.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo**. São Paulo: Boitempo, 1999.

HOLZMANN, Lorena; CATTANI, Antônio David. Taylorismo. *In.*: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

MAFRA, Rennan L. M; MARQUES, Angela C. S. Práticas discursivas, contornos identitários e conflitos morais: topografias do diálogo nos contextos organizacionais. *In.*: LOPES, Valéria de S. C; FARIAS, Luiz Alberto.; SCROFERNECKER, Cleusa M. A. CONGRESSO ABRAPCORP, 9., Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 341-357.

MARQUES, Ângela C. S.; MAFRA, Rennan L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 82-94, 2013.

MARTINS, Maria Terezinha. M. C.. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **Organicom**, v. 10, n. 19, 2013.

MCLAGAN, Patricia; NEL, Christo. **A nova era da participação**: o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MORENO, Ángeles, MOLLEDA, J. C., ATHAYDES, A., SUÁREZ, A. M., HERRERA, M.; ÁLVAREZ, A. **Latin American Communication Monitor 2016 - 2017**: tendencias en comunicación estratégica. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM, 2017. Disponível em: <http://latincommunicationmonitor.com/site/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

OLIVEIRA, Mônica Carvalho de. **A noção de diálogo materializada nos relatórios GRI**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2017.

SCHVARSTEIN, Leonardo; **Psicologia social de las organizaciones**: nuevos aportes. 2. ed. Buenos Aires: Paidós, 2002.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho**: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, RS, 2016.

URIBE, P. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. [S. l.]: Comunicación, 2009.