

Raquel Falcão

Da Tradição à Modernidade

Os Valores Nas Relações Sociais

– Um estudo sobre a comunicação na organização do trabalho –

Da Tradição à Modernidade

Os Valores Nas Relações Sociais

- Um estudo sobre a comunicação na organização do trabalho -

Raquel Falcão

Da Tradição à Modernidade

Os Valores Nas Relações Sociais

- Um estudo sobre a comunicação na organização do trabalho -

Recife | 2013

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfilmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos e videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial em qualquer sistema de processamento de dados e a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer programa juscibernético. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.

Capa: Danielle Barros

Projeto gráfico e diagramação: Gabriel Santana

Montagem e formatação: Editora Universitária/UFPE

Catálogo na fonte:

Bibliotecária Kalina Ligia França da Silva, CRB4-1408

F178d Falcão, Raquel da Silva Marinho.

Da tradição à modernidade : os valores nas relações pessoais. Um estudo sobre a comunicação na organização do trabalho [recurso eletrônico] / Raquel da Silva Marinho Falcão – Recife : Ed. Universitária da UFPE, 2013.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-415-0242-9 (broch)

1. Comunicação nas organizações. 2. Comunicação na administração de pessoal. 3. Sistemas de informação gerencial. 4. Comunicação interpessoal. I. Título.

658.45

CDD (22.ed.)

UFPE (BC2013-073)

Editora
Universitária  UFPE

Av. Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea, Recife - PE | CEP 50740-530

Fones: (0xx81) 2126.8397 | 2126.8930 | Fax: (0xx81) 2126.8395

www.ufpe.br/edufpe | livraria@edufpe.com.br | editora@ufpe.br

Editora associada a


ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS

Apresentação

Este livro tem como base a pesquisa e dissertação do Mestrado em Comunicação social intitulada “*A comunicação na organização do trabalho: construindo identidades ou submissão*”, concluído em abril de 2004, na Universidade Federal de Pernambuco, com orientação do Prof. Dr. Dacier de Barros e Silva. Dessa data até o presente, outras conclusões se somaram a partir de observações, práticas profissionais e estudos posteriores, que traduzem um processo de reflexão em torno da problemática do sentido da linguagem nas relações sociais revelando identidade, exteriorizada nas ações, que nunca deixou de me interessar. É, portanto um estudo sobre a comunicação e a construção de elementos da identidade humana fundada na inter-relação da organização do trabalho.

Uma música de Chico Buarque¹, belíssima por sinal, trata com muita arte sobre esses conflitos da identidade humana, falando da “voz do pelourinho e olhares de senhor”, se referindo à herança do passado atormentando o presente, as condutas de se colocar como “inferior” ou “superior” nas relações sociais, ou ainda “um olhar dominador e duro”² que pode também estar velando uma tristeza, uma insegurança, um medo ou uma necessidade de afirmação, nem sempre uma crueldade consciente. Mesmo sem fala, a expressão e as atitudes compõem a linguagem e exteriorizam uma identidade, por vezes marcada por conflitos e contradições de uma história de classes sociais.

Os sentidos da linguagem mudam de acordo com a época, o lugar, os meios de produção, com a cultura de um modo geral.

1 BUARQUE, Chico; BOSCO, João. Sinhá. In: **Chico**. Rio de Janeiro: Biscoito fino, 2012, fonograma 10.

2 “Como se um buril maravilhoso ali rasgasse a imagem de bravura, num bloco palpitante de músculos e nervos – um olhar dominador e duro, velado de tristeza indescritível”. In: CUNHA, Euclides da. **Contrastes e confrontos**. Rio de Janeiro: Record, 1975.

A passagem do mundo antigo e medieval para o mundo moderno resignificou alguns valores e conceitos que serão considerados aqui como mantendo a tradição de sociedades passadas ou adquirindo um novo significado com a modernidade. No entanto, o velho e o novo muitas vezes estão imbricados e, dessa forma, os valores como atemporais e não abstratos nem autônomos, porque tem suas bases sociais e são exteriorizados pelos sujeitos que protagonizam as ideias, se encontram em plena passagem, num complexo entre a tradição e a modernidade.

A pesquisa buscou conhecer em que grau estão desenvolvidos tais valores através de alguns conceitos na organização do trabalho, entendendo que numa instituição, na relação da direção com seu público interno e nas relações internas de um modo geral, existe uma *linguagem* montada em *discursos, símbolos e metáforas* e estes elementos orientam uma *conduta* que está assentada nos valores de uma lógica cultural tradicional ou moderna. No estudo do modelo comunicativo das organizações tomadas como estudo empírico, buscou-se saber quais dessas características se distinguem e como esses valores tomam consistência: quais as condutas comunicativas e sob que lógica estão sendo conduzidas ou reguladas, e, além disso, que identidades estas condutas estão construindo. Sendo assim, o problema desta pesquisa não está no estudo da linguagem formal, mas, nos códigos de valores que estão dando sentido à linguagem no universo pesquisado.

A comunicação interpessoal, necessária à organização de um trabalho qualquer, acontece num universo particular, num tempo e numa sociedade específicas, mas, em qualquer situação é possível analisar os valores que determinam a essência das relações sociais e se estão construindo confiança, aceitação e fidelidade ou se estão causando rejeição ou indiferença. E, apesar de aqui se tratar de um estudo localizado, a ideia é de ser útil no sentido de interpretar os resultados buscando uma cristalização do fenômeno, na qual

se possa encontrar, em pequena escala, algumas características que permitam ser ampliadas para análise de outras situações semelhantes. Dessa forma, tomou-se como campo empírico o modelo comunicacional interno, interativo e direto de três empresas privadas, no sentido de conhecer como são vistos ou representados pelos participantes o agir cotidiano dentro da organização e em qual sentido os valores estão prevalecendo na prática.

A pesquisa constou de entrevistas estruturadas com questionários de perguntas abertas e fechadas além de observação em lócus. Para possibilitar a interpretação, elegeu-se um conjunto de valores e fenômenos organizacionais que foram conceituados da seguinte forma: a) Relação de prazer com o trabalho; b) Solidariedade por cooperação e competência; c) Mediação de conflitos tratados; d) Ordem ou comando interiorizado; e) Racionalidade voltada para o planejamento; f) Visão de mundo coletiva; g) Na hierarquia todos os trabalhos têm valor; h) processo de trabalho coletivizado. Estes conceitos estão desenvolvidos na fundamentação teórica dos capítulos I e II e descritos e polarizados num quadro síntese, na exposição do estudo empírico no capítulo III, em graus de maior ou menor intensidade, numa tentativa de percorrer caminhos que possam ajudar, pela interpretação científica desse processo, tomando como base, principalmente, a Teoria do Agir comunicativo de Habermas, buscando contribuir no esclarecimento de duas visões distintas na condução da comunicação direta e interpessoal, que correspondem também a dois paradigmas epistemológicos: o do conhecimento do que está sendo comunicado e o do entendimento entre sujeitos capazes de pensar, agir e interagir.

Espero oferecer aos leitores, em particular aqueles que buscam pensar as próprias ações e entender as dos outros com quem interage, um estudo útil para o discernimento desse processo. Este livro, além de minha responsabilidade principal, é também um produto de uma interlocução coletiva, institucional e afetiva. Assim, quero registrar

aqui alguns importantes agradecimentos: à UFPE responsável por toda minha formação, em especial ao Prof. Dacier Barros, que me orientou no Mestrado; à meu marido e companheiro Enoque e nossos dois filhos, Lucas e Clara, com quem aprendo todos os dias; à TGI Tecnologia em Gestão na pessoa de Carmem Cardoso que me coorientou na pesquisa de campo; às empresas HEBRON – Industrias Químicas e Farmacêuticas, Clínica de Diagnóstico e Imaginologia Lucilo Ávila e, ITECI – Instituto de Tecnologia e Ciências da Informática, nas pessoas de Josimar Henrique, Lucilo Ávila e, Merval Jurema que abriram os espaços de suas empresas, em especial aos 79 entrevistados, das três instituições, de todos os níveis de responsabilidade, pela confiança, disponibilidade e participação. Por fim, à Editora Universitária, na pessoa de Adriana Freitas, pela acolhida nesta publicação.

Recife, 16 de maio de 2013.

Raquel Falcão

Introdução

O tema da comunicação organizacional, grosso modo, pressupõe uma integração através da comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica. Ela procura um alinhamento entre a comunicação com os empregados ou participantes, seus direitos e deveres dentro da organização, o sistema de informações, o treinamento de recursos humanos, a documentação, as relações públicas e a publicidade. Todas interferem, direta ou indiretamente, na organização do trabalho, porém, esta pesquisa se deteve na comunicação interna. Contudo, ela pode ser estudada em, pelo menos, duas modalidades, ou seja, comunicação interativa e comunicação mediada por meios técnicos. A consideração da qualidade diferenciada destes dois tipos de comunicação, interativa e mediada, possibilita o dimensionamento da relação entre os agentes e a comunicação, onde ambos mantêm entre si uma relação de influencia recíproca, porém, na comunicação interativa o agente, o sujeito, aparece em primeiro plano especificamente, enquanto na comunicação mediada, não.

Aqui não será tratado nenhum veículo de comunicação interna como, por exemplo, jornais ou revistas institucionais, murais ou quadros de avisos, rede de informática, canal interno de TV, programas de rádio interno, videoconferência ou teleconferência etc., que caracterizariam um estudo da comunicação mediada. A comunicação aqui referida é a interativa, interpessoal, direta, entre pessoas que necessitam de trocar ou discutir ideias, de conversar individualmente ou em reuniões, com objetivo de racionalizar o trabalho. Portanto, o agente, ou seja, o sujeito que age, será considerado neste estudo no primeiro plano.

Além disso, como envolve comportamento, a comunicação direta, deve ser considerada no nível formal da locução, do que é dito no discurso, mas também no nível das atitudes, formais ou

informais, que podem estar atribuindo outros sentidos à mesma ação. Assim, as condutas comunicativas, as formas como se conduz estas relações e os valores que estão na sua base, vão gerar comportamentos e sentimentos correspondentes a uma lealdade ativa ou passiva nas relações. Para Cardoso e Jardim (1998), como se fosse a imagem de dois icebergs, acima do nível da água aparece o comportamento externo e abaixo do nível da água se escondem os fatores implícitos, como expressos no quadro a seguir:

| LEALDADE ATIVA | LEALDADE PASSIVA |
|--|--|
| <p>Comportamento externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa; Criatividade; Compromisso; Pertinência; Escolha. | <p>Comportamento externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Submissão; Acomodação; Não pertinência; Falta de opção. |
| <p>Fatores implícitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação positiva; Satisfação pessoal; Sentimento de ser reconhecido; Sentimento de ter lugar; Confiança no projeto de futuro da organização; Autoestima elevada. | <p>Fatores implícitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medo, receio; Insegurança; Humilhação; Sentimento de não ser visto; Sentimento de não ter lugar; Baixa autoestima; Ressentimento e raiva (surda e não falada). |

Conforme Cadernos INTG, Tecnologia e Gestão. Recife, 1998

No núcleo desses dois processos estão os valores que poderão estar construindo *confiança, fidelidade, aceitação* ou provocando *rejeição e indiferença nas relações sociais internas*. As comunicações orais são tão importantes quanto as comunicações impressas, por exemplo, mas não recebem o mesmo tratamento e são poucos, ainda, os estudos específicos nesta área. Para Santaella (2001:96–97), a pesquisa em comunicação direta permite perceber as interferências que diferentes tipos de “ruídos” físicos, psicológicos ou semânticos podem provocar na recepção das mensagens. Além disso, é uma fonte rica para análise das interfaces dos territórios da comunicação:

da mensagem com sua recepção, do contexto com a recepção e do sujeito produtor com a recepção.

Essas interfaces, atuando como um dispositivo lógico, fazem a adaptação entre o sistema formal e informal no ato comunicativo. O entendimento entre os sujeitos, ou seja, a eliminação dos “ruídos”, que, a partir daqui passaremos a tratar como desentendimentos ou estranhamentos, por se tratar de questão humana e não mecânica, vai se dar quando, na interface, os sentidos da linguagem, forem processados pelas partes, possibilitando uma interconexão.

Procurando compreender então o porquê desses desentendimentos ou estranhamentos numa comunicação, de esfera pública, que pretende cumprir a função de integração social, por exemplo, para a organização racional do trabalho, buscou-se nesta pesquisa o discernimento das lógicas dos valores que orientam as condutas no agir comunicativo. Os estranhamentos então, entre outros motivos, podem surgir por conta de lógicas diferentes nos códigos de valores que estão dando sentido à linguagem dos agentes.

O discernimento dessa lógica pode ajudar numa melhor análise das interfaces dos territórios da comunicação – como uma pessoa age, como a outra reage. Este ponto de contato é que pode se caracterizar uma determinada comunicação como estando situada num paradigma do conhecimento do que está sendo dito ou num paradigma do entendimento, entre sujeitos capazes de pensar, agir e interagir, estabelecendo assim a qualidade da “conexão” entre os agentes.

A ação comunicativa depende de contextos intencionais, do conceito de mundo da vida e de uma teoria da sociedade. No plano de investigação entre o dito e o não dito, entre o discurso formal e o praticado, é preciso assinalar os pontos de contato e a validação da relação entre o significado literal e o significado textual dos atos de fala. Um depoimento da pesquisa de campo pode ser útil aqui no esclarecimento dessa questão:

Quando ela (a chefe) chega perto, fico com medo, de não corresponder à expectativa, porque ela é muito crítica. Só com um olhar diz tudo. Às vezes, só com esse olhar a gente já se sente humilhada. Ela chega, educadamente, na frente do cliente, e diz: ‘não é assim, senhora’ e desfaz tudo que a gente fez que estava certo. Faz de outra forma e tira da gente o serviço, a autoridade. No lugar de ela delegar poderes ela faz isso só para demonstrar poder. (DEPOIMENTO de uma participante da pesquisa de campo nas empresas, transcrito literalmente. O parêntese é da autora deste trabalho).

Nas interfaces dessa comunicação, rica em minudências percebidas pela entrevistada, pode-se analisar que na ‘locução’, isto é, no dito formalmente, não há problema, mas, na ‘ilocução’ (Habermas, 2001 p. 371)¹, ou seja, no que se faz enquanto diz, na conduta, provocou-se um sério estranhamento na recepção da mensagem, que, analisada pelo subordinado, o ‘educadamente’ foi visto como um autoritarismo do chefe, enquanto produtor da mensagem, e que, mesmo usando uma locução “cordial”², traz na ilocução, isto é, no não dito, um ‘olhar’ de censura, impondo medo, centralizando o poder e, na ação, desqualificando o trabalho do subordinado perante os outros.

Além disso, na recepção deste agir, a leitura foi de que o chefe tem necessidade de demonstrar poder. Podendo ser atribuído aí um tratamento diferenciado por “superiores” e “inferiores” na hierarquia das funções, com o valor do trabalho no sentido de uma superioridade hierárquica, na lógica de submeter o subordinado,

1 Habermas se refere a “Teoria dos Atos de Fala” de John Austin que afirma três dimensões do mesmo ato: a locução – o dizer algo; a ilocução – o fazer algo ao dizer e a Perlocução – ato de provocar algum efeito ou consequência sobre os sentimentos, pensamentos ou ações das outras pessoas.

2 Para HOLANDA (1995:147), a noção de cordialidade no Brasil está na cultura como um autoritarismo do indivíduo. “O homem cordial é uma fórmula (...), armado dessa máscara, o indivíduo consegue manter sua supremacia ante o social. E, efetivamente, a polidez implica uma presença contínua e soberana do indivíduo”.

portanto numa lógica da tradição que considera a existência de trabalho superior e inferior.

Analisando esse depoimento, se percebe que a comunicação interna na organização do trabalho é um tema delicado, por estar numa fronteira interdisciplinar, pois a identidade humana na relação do trabalho é um estudo que requer um aprofundamento integrado de vários aspectos – sociológicos, psicológicos, econômicos e administrativos. Por isso, sem, evidentemente, ter a pretensão de aprofundar nenhuma dessas outras disciplinas afins, pretende-se, a partir da lógica comunicativa, estudar a questão. A atividade de comunicação, que, muitas vezes, encontra-se isolada ou diluída no processo administrativo, por exemplo, pode ser integrada ao elenco das funções básicas e ter visibilidade no planejamento estratégico, levando em conta que a vida nas organizações está sujeita a dimensões ligadas a comunicação, tais como: participação, iniciativa, integração e reivindicação.

Sendo assim, no processo de desenvolvimento do trabalho, quando se leva em conta não apenas as tarefas em si, mas também o “como” realizá-las, ganhando destaque as relações coletivas e a humanização do ambiente, necessariamente, a comunicação direta assume papel estratégico, ajudando no desenvolvimento das equipes, na mediação das contradições e na condução das mudanças.

Por outro lado, tomando o conceito de organização como “construção social que estrutura e possibilita a capacidade de agir coletivamente” (CARDOSO e CUNHA, 2001) e considerando que as pessoas que dela participam dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos de vida, o desenvolvimento da organização, se vincula necessariamente aos interesses e consciência dessas pessoas que vão se expressar e interagir através da comunicação.

Dessa forma, o objetivo desse estudo é de examinar, dentro das fronteiras do estudo da comunicação na organização do trabalho,

em que grau estão desenvolvidos alguns conceitos e seus valores nos dois níveis de realidade: o das ideias (do formal) expressas no discurso, e o das atitudes, dos hábitos e costumes, exteriorizados nas ações, procurando os significados da tradição à modernidade.

A gênese do interesse por esse tema se deu a partir da própria experiência política e profissional que motivou desenvolver esse estudo. Para eleger uma parcela delimitada do assunto, algumas leituras tiveram destaque: O “não dito” que pode ser interpretado no discurso como a presença de “lacunas”, “silêncios” e “brancos” que geralmente são usados como uma manobra camufladora para preservar a coerência do próprio discurso. (BRANDÃO, 1997 p. 21); O aprisionamento de milhares de profissionais, no mundo inteiro, por sentirem insegurança e ansiedade nas relações do trabalho, podendo chegar ao assédio moral (HIRIGOYEN, 2000), culminando com a consciência do “agir comunicativo” na passagem do agir para o discurso em Habermas quando afirma que

A ética do discurso vem ao encontro da concepção construtivista da aprendizagem (...) compreende a formação discursiva da vontade como uma forma de reflexão do agir comunicativo (...) e exige, para a passagem do Agir para o Discurso uma mudança de atitude. (Habermas, 2003 p. 155).

Para a compreensão do “*não dito*” na comunicação, foi visto o conceito de identidade com base em Habermas (1984 p. 246–259), quando se refere a opinião não pública. Identidade, então, será considerada, para efeito desse estudo, como opinião íntima, privada, nem sempre revelada, nem sempre tornada pública, mas, sempre materializada nas ações onde o inconsciente se exterioriza. No nível ideológico, a identidade estaria no conteúdo dos sistemas, não das ideias, mas, das atitudes, nos comportamentos que se constituem pelo conjunto de hábitos, costumes e tendências a reagir de uma determinada maneira.

Esse processo de estudar a comunicação interpessoal, compreendendo o implícito, a identidade, buscando-se ter o discurso igual à ação, pode ser útil no desenvolvimento da inter-relação entre as pessoas no mundo do trabalho – saindo do nível da vontade e necessidade, onde, na maioria das vezes se age pelo hábito e costume, reproduzindo o velho, para o nível da escolha moral de como agir – e, desta forma, impulsionar para superação de problemas, construindo identidades coletivas das organizações e, ao mesmo tempo, podendo resultar no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades.

Porém, a contradição entre o que as pessoas falam e o que fazem, o contraste entre o pensar e o agir, a relação dialética entre as idéias e as atitudes, é algo instigante que chama a atenção de alguns pensadores e teóricos desde há muito. Para Gramsci, por exemplo, quando não é má fé, é a falta de senso crítico, que leva as pessoas a reproduzirem a herança cultural sem questionar o significado das condutas, às vezes, sem nem perceber a contradição com a verbalização. Para ele:

Quando a concepção do mundo não é crítica e coerente, mas ocasional e desagregada, pertence-se simultaneamente a uma multiplicidade de homens-massa. A própria personalidade é composta de uma maneira bizarra: acham-se nela elementos do homem das cavernas e princípios da ciência mais moderna e avançada, preconceitos de todas as fases históricas passadas, miseravelmente particularistas, e intuições de uma filosofia futura que será própria do gênero humano mundialmente unificado. (...) O homem ativo da massa age praticamente, mas, não tem uma clara consciência teórica deste seu agir, que é também um conhecer o mundo enquanto o transforma. A sua consciência teórica pode, pelo contrário, estar historicamente em contraste com seu agir. Pode-se quase dizer que tem duas consciências teóricas (ou uma consciência contraditória); uma implícita no seu agir, e que realmente o une a todos os seus colaboradores na transformação prática da realidade, e outra, superficialmente explícita ou verbal, que herdou do passado e acolheu acriticamente. (GRAMSCI, 1978 p. 22).

Para Habermas (2001), ao desenvolver a Teoria da Ação Comunicativa, através da linguagem, é possível perceber essa alienação, essa “consciência contraditória” porque na linguagem, as relações culturais são expressas dando sentido a ação. A linguagem é dotada de sentidos que modificam ou mantêm a tradição. Quando o discurso é igual às ações, significa identidade revelada, assumida, consciente, ação refletida, práxis. Portanto, mais próximo da superação da alienação. Distingue a cognição, o conhecimento instrumental, da razão comunicativa, o entendimento, associando o mundo da vida e o sistema formal.

Na organização do trabalho, as normas e regras têm sua racionalidade, mas não são autônomas. A ação comunicativa, as linguagens utilizadas, as singularidades, dão consistência a uma outra racionalidade. O conhecimento estabelecido pelas ideias e decisões, e a prática do mundo da vida, dos costumes, por vezes são contraditórios. Nem sempre é igual como deve ser feito e como se faz. São duas razões distintas.

A filosofia se esforça por aclarar os fundamentos racionais do *conhecer, agir e falar*. Conhecer o todo, a cultura, os valores universais, nacionais, a consciência coletiva. O agir que expõe o juízo moral, a regra interior do indivíduo cumprida pela consciência, revelando a identidade pelas atitudes. E o falar, que é o discurso, o ethos, conservando sempre uma relação temática com o todo em cada ação comunicativa.

(...) Essa prática comunicativa cotidiana possibilita um entendimento mútuo orientado por pretensões de validade. (...) todo acordo alcançado ou reproduzido comunicativamente deve se apoiar num potencial de razões que podem ser atacadas, mas não deixam de ser razões. (...) O que consideramos justificado é, na perspectiva da primeira pessoa, uma questão da possibilidade de fundamentação e não uma função dos hábitos de vida. (HABERMAS, 1989:33–34).

Discernindo os significados da ação, podem-se dar *outras interpretações* sobre a mesma situação ou momento do ato da fala, compreender qual a moral que rege aquela comunicação e encontrar uma democracia da linguagem através dos sentidos. Permitir as várias interpretações e também o contraditório como possibilidade de fundamentação e elucidação dos processos de entendimentos, apesar da escolha do COMO agir, entre o DEVER e o QUERER, por vezes, ser involuntária, presa em representações sociais econômicas e culturais.

A Teoria da Ação Comunicativa tem alcance sobre os fatos reais. Isto porque a comunicação interna nas organizações do trabalho passa, necessariamente, pela relação do empregado com seus produtos, de sua própria situação como ser humano dentro dessa relação e por ultimo, das “relações que os homens contraem entre si” (VÁSQUEZ, 1977:473). Sendo assim, a comunicação direta e interpessoal e a consciência do próprio agir comunicativo cumpre um papel fundamental no processo de buscar um entendimento sem, no entanto, abafar os conflitos.

Habermas fala do consenso, mas, sem entrar no mérito se é viável ou se é mero tipo ideal, prefere-se aqui falar em acordos nos relacionamentos. O respeito aos acordos, considerando as diferenças, constrói confiança. A pessoa “*como*” age pode orientar para a cooperação ou para o conflito, isso não impede o entendimento, pode até ser positivo ao permitir o contraditório e impulsionar para mudanças. Uma falsa harmonia, um agir orientado sempre para a cooperação, pode estar perpetuando a tradição, o atraso, um costume que deve ser superado, um valor que deve ser resignificado. A contradição e o conflito permitem fluir as competências e a criatividade, portanto, dar atenção à comunicação interna pode ajudar na mediação dessas contradições.

Quando as pessoas se comunicam para organizar o trabalho estão, o tempo todo, se relacionando nos dois níveis de realidade,

ou seja, no discurso e nas atitudes. Para conseguir o entendimento é preciso não só que os atos de fala sejam compreensíveis e aceitáveis, mas, também que o discurso (locução) seja igual e coerente com as atitudes (ilocução), desta forma se consegue os efeitos (perlocução) desejados além de construir confiança na relação. A Ação Comunicativa forte, com base no entendimento, não basta entender os porquês, obter sinceridade e validade, é preciso que ambos entendam como correto os procedimentos para se conseguir o acordo como união de vontades, livres e autônomas. Nesse sentido é que se considera neste trabalho a importância do pensar a ação, na medida em que ela exterioriza a identidade, e as opiniões íntimas, mesmo sem querer torna-las pública, no agir são expressos os sentidos dos valores que estão na sua base.

Sobre a estrutura do livro

Este estudo está pautado pela busca do discernimento para a análise dos valores que determinam a essência das relações sociais, buscando através da comunicação para a organização do trabalho algumas características que permitam uma cristalização do fenômeno. Nesse sentido, consideramos que o melhor caminho para discutir tal questão seria o de situá-lo na história, não cronologicamente, mas, através dos significados atemporais dos valores culturais que se imbricam entre a tradição e a modernidade.

Dessa forma, no Capítulo I do livro procuramos a compreensão do sentido da linguagem através dos valores, que estão na base das relações sócias, no agir para a organização do trabalho. Uma contextualização fundada nas vertentes principais da sociologia moderna: Marx, Weber e Durkheim. Além de destacar algumas particularidades brasileiras. Deixando explícito a escolha da abordagem sobre os valores, que se referem àqueles mediados pelos sujeitos, expressos e materializados no agir cotidiano.

Assim, o Capítulo II procura destrinchar o sentido da linguagem na comunicação para a organização do trabalho, se apoiando na *Teoria do Agir Comunicativo* de Habermas e *Teoria dos Atos de Fala* de Austin. A proposta é demonstrar como os valores que determinam a essência das relações sociais dão sentido à linguagem no agir cotidiano, com ênfase para os dois níveis de realidade, o formalmente dito e o implícito nas atitudes e comportamento.

O terceiro capítulo traz o resultado da pesquisa de campo, do estudo empírico, com os dados coletados e analisados, procurando destacar alguns aspectos que consideramos mais relevantes. Em seguida, a conclusão com a opção de aprofundar a análise do valor menos desenvolvido nas três empresas, por coincidência, ou por representar uma realidade no nosso contexto de Nordeste, Brasil.

As bases sociais dos valores no agir para a organização do trabalho

Este capítulo pretende contextualizar os valores no agir cotidiano, expressos na comunicação interna para a organização do trabalho e identificar a gênese de alguns fenômenos comportamentais, consequentes da formação das forças produtivas e relações de produção, e, relacioná-los com as vertentes fundamentais da sociologia moderna: Marx, Weber e Durkheim. Desta associação, buscar instrumentos para compreensão sobre a ideologia da cultura que prevalece hoje no mundo do trabalho, destacando algumas particularidades brasileiras tomando como base os estudos de Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda e Jessé Souza, principalmente.

Antes, porém, cabe aqui, preliminarmente, definir de que “valor” se está falando. Para Moura, os valores não são independentes nem autônomos. Defini-los como tal é colocá-lo no terreno do idealismo, como se os valores possuíssem uma identidade ideal ou espiritual própria, em vez de corresponder a uma mera posição do sujeito. E, por não serem autônomos, não podem ser descritos, analisados e tratados teoricamente de forma independente. É preciso levar em conta o contexto e os sujeitos históricos para analisá-los, pois, (...) “é necessário que as ideias sejam protagonizadas pelos agentes sociais que num momento histórico determinado estão em condições de podê-las materializar pela sua prática efetiva” (Moura. 1982 p. 47). São os homens, pois, que realizam as ideias pondo em ação um poder prático.

As ideias nunca podem levar a ultrapassar um antigo estado de mundo, apenas podem permitir ultrapassar as ideias do antigo estado de coisas. Falando de uma maneira geral, as ideias *nunca podem executar nada*. Para executar as ideias, são necessários os homens, que põem em ação uma força prática. (Marx, K; Engels, F:1974 p. 179).

Os valores, portanto, do qual trataremos neste estudo, se referem aqueles mediados nas relações sociais, expressos e materializados no agir das pessoas, independente da consciência que se tenha deles, daí a importância do discernimento de seus significados históricos. Buscamos resposta, então para o que está sendo materializado, hoje, no mundo do trabalho? Quais os significados estão prevalecendo no agir cotidiano das relações sociais? A comunicação interna está exteriorizando os valores num sentido mais da tradição ou da modernidade? Dessa forma, passaremos a examinar os fatores sociológicos que estão implícitos nesse processo.

1. O contemporâneo e a comunicação interna.

A Comunicação Interna é utilizada na lógica moderna para, na rotina do trabalho, de forma mais metódica, racionalizar os relacionamentos, otimizar os recursos humanos e maximizar os resultados.

A grande questão é: resultados para quem?

Marx fala que quanto mais o trabalhador se aplica no trabalho, mais se esgota a si mesmo, mais poderoso se torna o mundo dos objetos que ele cria diante de si, tanto mais ele e seu mundo interior se tornam pobres e menos pertence a si. Para o pensador alemão, o mesmo se passa na religião: quanto mais o homem atribui tudo a Deus, tanto menos se possui e menos guarda para si mesmo (MARX, 2002 p.112). Esses são os perigos e as dificuldades. A exigência cada vez maior, no capitalismo, da aplicação do homem no trabalho aumenta, portanto, a exploração e a taxa de mais valia¹ (MARX, 1983 p. 160).

1 Ali, Marx lembra, precisamente que “o possuidor de dinheiro paga o valor de um dia da força de trabalho; pertence-lhe, portanto, a utilização dela durante o dia (...). A manutenção diária da força de trabalho só custa meia jornada de trabalho, apesar de a força de trabalho poder operar um dia inteiro (...)”.

Para Harvey (2000), nesse final do século XX, a mudança na economia política do capitalismo trouxe alterações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, estilo de vida etc. A passagem do “fordismo”, para o que poderia ser chamado de regime de acumulação “flexível” a partir de 1973, iniciou um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza. A socialização do trabalhador nas atuais condições de produção capitalista envolve o *controle* social bem amplo das suas capacidades físicas e mentais.

A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais: a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional e propensões psicológicas (a busca da *identidade* através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes nas formações ideológicas dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho.

Mas como, para se aplicar no trabalho, o homem precisa desenvolver-se, criam-se aí as *oportunidades*, precisamente porque educação, flexibilidade e mobilidade geográfica, uma vez adquirida, exigem formas de controle mais complexas. A comunicação interna se encaixa nessa complexidade, na busca de, por um lado, quem detém o controle do capital, querer boas mediações através da comunicação com a finalidade de maximizar a produção e, por outro lado, os trabalhadores que necessitam cumprir metas, enfrentar uma concorrência interna e externa, querem poder se relacionar com regras claras, buscam reconhecimento profissional, preferem um ambiente onde possam falar, opinar, sugerir, reivindicar, criticar o que melhora possibilidade de se realizar naquilo que fazem. Nesse processo, a comunicação para a interação entre as pessoas e o desenvolvimento de equipes cumpre um papel central, permitindo

uma oportunidade de desenvolvimento maior também para os indivíduos.

Esta comunicação, por sua vez, sempre vai estar sintetizando os valores porque, em cada momento histórico, além do que queremos comunicar objetivamente, “n” elementos são agregados à cultura de uma época. Por exemplo: a natureza do belo, do indireto, do subliminar, os símbolos femininos, o valor do trabalho, os desejos e as necessidades. Atualmente fala-se muito, por exemplo, em responsabilidade social e, esse valor cria um novo paradigma para a qualidade do produto ou serviço como o valor da transparência, coerência e seriedade, a preocupação com o ser humano, as relações interpessoais e ambientais, a confiança, o respeito e a postura do “ganha-ganha” nas negociações, o “poder” da lealdade de clientes e funcionários, a qualidade e satisfação do público, bem como a qualidade no processo produtivo.

Com estes e outros mecanismos, a modernização vai agregando cada vez mais valor abstrato² (MARX, 1983) ao trabalho, o qual, representado genericamente nas mercadorias, tem um duplo caráter: trabalho concreto e o já citado trabalho abstrato. O trabalho concreto produz trabalho abstrato que, por sua vez, cria valor. Quanto mais natureza abstrata adquire, mais valor tem. Quanto mais qualificado o trabalho, mais agrega significados, valores históricos e sociais.

Existe uma variedade grande de diferentes trabalhos úteis, uma divisão social do trabalho. Portanto de significado público (HABERMAS, 1984). Porém numa sociedade, essa diferença qualitativa de trabalhos úteis, é executada independentemente uns dos outros, como negócios privados de produtores autônomos. “Tão logo os homens trabalham uns para os outros de alguma maneira, seu trabalho adquire também uma forma social” (MARX, 1983 p.70).

2 Para o conceito de valor abstrato, ver: *O capital: crítica da economia política*. Vol. I, Tomo I, Cap. I. Págs. 45 a 78.

Como todo trabalho é um dispêndio de força humana, que “apesar de serem atividades produtivas qualitativamente diferentes, são ambas dispêndio produtivo de cérebro, músculos, nervos, mãos etc humanos. O valor da mercadoria representa simplesmente trabalho humano, dispêndio de trabalho humano, sobretudo (...)”. E, completa Engels, em nota a 2ª edição de ‘O capital’, ao criticar a visão de Adam Smith, acerca do significado do trabalho: “presente ele que o trabalho (...) vale apenas como dispêndio de força de trabalho, mas capta esse dispêndio apenas como sacrifício do sossego, liberdade e felicidade, e não como uma atividade também normal da vida.”³ (MARX, 1983 p. 51 e 53).

O dispêndio das forças individuais (privadas) de trabalhos diferentes, são na sua forma natural funções sociais (públicas). Como o trabalho também realiza o homem, quanto mais consciência e posse de suas funções sociais, mais possibilidade de realização. A construção da identidade na organização do trabalho passa também por esses aspectos.

Os homens relacionam entre si seus produtos de trabalho como valores (...). Ao equiparar seus produtos de diferentes espécies na troca, como valores, equiparam seus diferentes trabalhos como trabalho humano. Não o sabem, mas o fazem. (...) A determinação da grandeza de valor pelo tempo de trabalho é um segredo oculto sob os movimentos manifestos dos valores relativos das mercadorias. (...) E exatamente essa forma acabada – a forma dinheiro – do mundo das mercadorias objetivamente vela, em vez de revelar, o caráter social dos trabalhos privados e, portanto, as relações sociais entre os produtores privados⁴ (MARX, 1983:72–73, V.1, T.1).

3 A passagem citada encontra-se na página 51. Já o comentário de Engels, encontra-se – na tradução utilizada – na página 53, em nota de rodapé de número 16.

4 Na nota 27, da mesma página 72, Marx reforça sua conclusão ao afirmar: Quando Galiani diz que o valor é uma relação entre pessoas, ele deveria acrescentar: ‘é uma relação entre pessoas, oculta sob uma capa material’.

A comunicação interna nas organizações passa necessariamente pela relação do empregado com os seus produtos, de sua própria situação, – como ser humano – dentro dessa relação e por último, “das relações que os homens contraem entre si”.⁵ (VÁZQUEZ, 1977 p. 437). Esse processo está ligado essencialmente à ação, à consciência.

Quando se oculta ou se falsifica a ligação com o trabalho de modo que aparece só o processo, e seus produtos, como indiferentes, independentes ou superiores aos homens, seus criadores, estabelece-se a alienação, que se dará sempre que o empregado estiver numa relação de exterioridade com seus produtos e com sua atividade. Portanto, sem identidade e indiferentes ao trabalho que estão realizando. Num plano de atitude subjetiva, as pessoas alienadas comportam-se diante dos produtos de seu trabalho como objetos alheios. Em relação à sua própria atividade, não se sentem afirmadas, mas sim descontentes e em relação aos outros homens, os vê como seres estranhos.

No estudo empírico, observou-se que 80% dos entrevistados respondeu que considerava muito importante a utilidade do seu trabalho, de sua função, para o trabalho geral da empresa. Poucos responderam que era apenas importante e ninguém respondeu que era pouco importante ou que nunca haviam pensado sobre isso. Ou seja, no universo pesquisado, todos tem consciência da importância do próprio trabalho, que tem valor, que é útil. Mas, numa perspectiva de sua própria situação, enquanto seres humanos no interior desse complexo, de pessoas, que participam das empresas, tanto subordinados como dirigentes, percebeu-se um nível alto de insatisfação. E, noutra pergunta sobre o que importa na comunicação interna, o que mais gostariam de ser comunicados, ficou em primeiro lugar o reconhecimento profissional. Talvez, porque já

5 Que, ao longo do capítulo citado aprofunda essa discussão, em especial sobre o problema do conceito de ‘trabalho alienado’, em Marx.

exista mais consciência da importância de sua mão de obra, se exija mais reconhecimento de seu desempenho como correspondendo ou superando as expectativas. De um modo geral, as pessoas se dedicam e se empenham no que fazem e querem ser reconhecidas pelo pagamento em si, mas também pelos pares e chefias.

Construir uma identidade interna é fundamental para qualquer organização. Mesmo numa empresa privada, ou, principalmente numa empresa privada, ter pessoas satisfeitas, realizadas profissionalmente, com sentimento de aceitação, de pertinência, de ser útil e ter função social, contribui para a realização dos propósitos institucionais na medida em que, tendo as regras claras, ajuda no desenvolvimento das pessoas e equipes envolvidas no processo, o que contribui no alcance das metas pretendidas.

Considerando a afirmação de Marx que “não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas, ao contrário, é o seu ser social que determina sua consciência” (MARX, 1978 P. 130), ou seja, é sendo que pensamos, a lógica do capitalismo para racionalizar os relacionamentos, otimizar os recursos humanos, suas relações sociais, para atingir e os resultados, inevitavelmente cria novos *fatos sociais*⁶ que são experimentados pelo indivíduo como uma realidade que ele não criou e não pode rejeitar, como as regras morais, leis, costumes, rituais e práticas burocráticas oficiais, entre outras. Ao mesmo tempo em que o indivíduo experimenta internamente esses fatos, convive também com a sociedade, a *consciência coletiva*, o conjunto de ideias que é externo, mas, constantemente são alimentadas pelos indivíduos que fazem parte dela. (DURKHEIM, 2002 P. 31–40).

Desta forma, o estudo da comunicação interna, permite uma possibilidade de atuar no desenvolvimento da consciência coletiva, contribuindo assim na evolução dos estágios do agir comunicativo

6 Para fazer uso do conceito de fato social nos apoiamos n’As *regras do método sociológico*, de Durkheim.

(HABERMAS, 1989), na mudança por valores mais humanos e sociais, na construção de uma nova ética do discurso, independente do padrão de desenvolvimento de um mesmo regime de produção, no atual momento histórico do capitalismo, ou na construção da identidade para sua superação.

Os valores que prevalecem na nossa prática do discurso hoje, no mundo do trabalho, correspondem a um estágio de desenvolvimento humano, que, na hipótese aqui trabalhada, está situado na passagem do tradicional para o moderno, do empregado “escravo” ao empregado “parceiro”, de maneira simbólica. Ao se comunicar, para organização do trabalho, os homens efetivam uma ideia, que contém valores, os quais são produtos do indivíduo pertencente a uma forma social determinada, com seus costumes, normas, cultura e a identidade com esses valores é que efetivam a comunicação de uma época.

2. Valores e significados na sociologia: o papel da religião secularizada na rotina dos homens, o valor do não trabalho e o reflexo desses valores na comunicação interna.

Considerando que a história das sociedades é escrita através das relações entre os homens e que a comunicação reflete essas relações, cabe então verificar em que valores estão assentados, e em qual lógica, se na tradição ou na modernidade. Muitas vezes, uma combinação das duas ou entre as duas. Pois, na passagem do tradicional para o moderno vamos encontrar a natureza deificada ou desdeificada do trabalho.

A religião quase sempre esteve presente na história das sociedades legitimando as forças produtivas e as relações de produção. Dessa forma, o significado do trabalho pode ter valores opostos: representar um “castigo” ou uma “bênção”. Tanto o homem pode se relacionar

com o trabalho como uma punição para pagar “os pecados” ou, considerar que é “abençoado” e merece produzir.

Castigo e graça estão associados a sacrifício ou prazer e, portanto, ressignificar o valor do trabalho, passar de um bem negativo para um bem positivo, de feio e desonra para honra, constitui-se em algo positivo para o desenvolvimento humano e uma vez que o trabalho é um meio necessário para a satisfação de outras necessidades, melhor fazê-lo com prazer do que como sacrifício. Na lógica tradicional, o trabalho era um castigo.

Os princípios sociais do cristianismo justificam a escravidão antiga, glorificam a servidão medieval, (...) pregam a necessidade de uma classe dominante e de uma classe dominada (...); transferem para o céu as compensações de todas as infâmias e justificam assim a perpetuação dessas infâmias sobre a terra (...) como o justo castigo do pecado original (...) ou como provas impostas pelo senhor. Os princípios sociais do cristianismo pregam a *covardia*, o *auto-desprezo*, o *abaixamento*, a *submissão*, a *humildade*, em poucas palavras, todas as qualidades da canalhice. O proletariado, que recusa deixar-se tratar como o refugo do gênero humano, tem necessidade muito mais de sua *coragem*, de *autorrespeito*, de seu *orgulho* e de seu *gosto pela independência* do que de seu pão. (MARX, 2003).

No mundo do trabalho, a baixa-estima, a insegurança, o medo, o aceitar a opressão e até ter identidade com o opressor, no sentido de resignação, de achar que merece o “*castigo*”, é fruto também dessa herança cultural religiosa secularizada. A revolução burguesa, para Marx e Engels, cumpriu um papel revolucionário, pois dilacerou os laços feudais que ligavam o ser humano a seus superiores “naturais”, e não deixou subsistir outro vínculo que não o interesse nu e cru, o insensível “pagamento em dinheiro”; no lugar da exploração mascarada por ilusões políticas e religiosas, dessa forma, colocou a exploração aberta. A burguesia também revelou que a “força” da idade média e do feudalismo encontrava seu complemento apropriado na mais desleixada indolência, no valor do não trabalho

e do trabalho como um castigo, uma vez que os “nobres” não trabalhavam.

[A revolução burguesa] foi a primeira a mostrar o que pode realizar a atividade humana. Criou maravilhas (...). A contínua revolução da produção, o abalo constante de todas as condições sociais, a incerteza e a agitação eternas distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Todas as relações fixas e cristalizadas, com seu séquito de crenças e opiniões tornadas veneráveis pelo tempo, são dissolvidas, e as novas envelhecem antes mesmo de se consolidarem. Tudo que é sólido e estável se volatiliza, tudo que é sagrado é profano, e os homens são finalmente obrigados a encarar com sobriedade e sem ilusões sua posição na vida, suas relações recíprocas. (MARX e ENGELS, 1990 p. 68–69 e 2001 p. 48–49).

Na lógica moderna muda o significado do trabalho: em lugar de castigo, passa a ser uma benevolência de deus. Para legitimar o capitalismo, os princípios sociais do cristianismo, após a reforma, não justificam mais a servidão nem a escravidão. Ao contrário, prega que todos trabalhem e muito, de maneira vocacionada, quase como uma missão, se dedicando simultaneamente ao aprimoramento ético, intelectual e profissional. O valor do trabalho passa a constituir, na era moderna, um imperativo ético que *todos*, inclusive os líderes e empresários, devem seguir. Neste aspecto, cumpre um papel de desenvolvimento e, para tal, precisam pregar a coragem, o autorrespeito, o orgulho, *menos o gosto pela independência*.

O aspecto cultural mais profundo, pelo menos no ocidente, e que interfere diretamente no mundo do trabalho, é essa secularização da religião. O ascetismo intra-mundano, com seu elevado grau de racionalização, otimizando os recursos e maximizando os resultados, deve ser compatível com a conduta dos eleitos, que não estão em busca do reconhecimento nesse mundo, mas realizando o que é agradável a deus (WEBER, 2001 *passim*). É o tipo de conduta religiosa que contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento

do capitalismo, produzindo empresários e trabalhadores ideais para a consolidação de uma nova ordem social.

Max Weber descreveu como *racional* esse processo de desencanto que levou a que a desintegração das concepções religiosas do mundo gerasse na Europa uma cultura profana. (...) Mas não foi só a profanização da *cultura* ocidental que Weber descreveu do ponto de vista da racionalização, foi, sobretudo o desenvolvimento das sociedades modernas. (...) a institucionalização de um agir econômico e administrativo teológico-racional. Na mesma medida em que o cotidiano foi arrebatado por esta racionalização cultural e social dissolveram-se igualmente as *formas de vida* tradicionais. (HABERMAS, 1990 p. 13-14).

Antes, na lógica tradicional, do deus extramundano, as identidades dos homens no trabalho comportavam mais atitudes submissas, de acomodação, realizavam o trabalho como estava estabelecido, cumpriam as determinações, a ordem e o comando estavam fora de si. Na lógica moderna, na cultura do deus intramundano, mudam as identidades das pessoas no trabalho, a ordem e o comando estão dentro de si. Isto permite atitudes mais críticas, que se tenha iniciativa e possibilita desenvolver melhor sua criatividade e compromisso. Porém, surge agora uma polémica: com a ordem interna, o comando dentro de si, o homem está se desenvolvendo, se libertando ou está mais aprisionado?

Trazer deus para o cotidiano dos homens significou também perigos e oportunidades. A um só tempo, aprisiona os homens, que têm menos a si mesmos porque, como deus está dentro do homem, ele é vigiado diuturnamente, se distanciando, pois do gosto pela independência, mas, a ordem interna, a secularização da ascese intramundana, representa também um amadurecimento na consciência coletiva do ponto de vista das responsabilidades no trabalho. Comparado à criança que só faz quando mandam, o

adulto não precisa mais do “chefe”, porque já sabe o que tem que fazer, uma vez que tem a ordem internalizada.

O ascetismo cristão, que de início se retirava do mundo para a solidão, já tinha regrado o mundo (...) a partir do mosteiro e pela igreja. Mas, no geral, tinha deixado intacto o caráter naturalmente espontâneo da vida laica (...). Agora avançava para o mercado da vida, e tentou penetrar justamente naquela rotina da vida diária com sua meticulosidade, para amoldá-la a uma vida laica. (WEBER, 2001 p. 112).

Ou seja, o homem sobre a terra deve, para ter certeza deste estado de graça, trabalhar naquilo que lhe foi destinado, ao longo de toda sua jornada. Não são o ócio e o prazer, mas só a atividade que serve para manter a glória de Deus, conforme a clara manifestação de Sua vontade. A vida capitalista deve ser racional, mas ainda uma racionalidade, no dizer de Weber, não deste mundo, nem para ele. (WEBER, 2001 p. 112). É essa ética protestante que, mesmo secularizando outro significado para a natureza do trabalho, ainda falta ao homem para que este possa tomar posse de todos os benefícios da vida racional. Isto é, que ele possa forjar uma vida deste mundo e para ele e, para influenciar uma superação, uma mudança, é preciso adquirir consciência e compreender o significado desses valores embutidos na relação com o trabalho.

Quando, por exemplo, o indivíduo introduz a ordem, simbolicamente, colocando “deus” dentro de si, é vigiado permanentemente por sua própria consciência e se capacita para aguentar o *sofrimento*, ter o melhor desempenho sem poder gozar do fruto, ou seja, é “domesticado” para suportar o excesso de trabalho, de responsabilidades, sobrecarga de funções etc. Mas, se ao mesmo tempo, ele é trabalhado para a capacidade de autocritica e de crítica à sociedade, contraditoriamente e de forma complexa, não linear, aumenta também a consciência de si e do mundo onde vive,

aumenta seu conhecimento que, uma vez adquirido, fica mais difícil o controle sobre ele.

Na prática, considera-se aqui, que, a ordem interiorizada representa um avanço no processo produtivo do trabalho. Quando cada um sabe o que tem que fazer, e o faz criticamente, na intenção de fazer melhor, mesmo que sua consciência seja a do “amo” dentro de si, cria-se a possibilidade da auto reflexão. O cuidado é conseguir o discernimento dos sentidos porque o bem e o mal não estão fora nem dentro, eles fazem parte da composição do ser humano. Na formação cultural, muitas vezes, repete-se o autoritarismo, querendo deixar de ser escravo, servo, mas com a mesma lógica de ser senhor.

Nesse momento podemos reconhecer as possibilidades potenciais de tal contradição, pois, é no bojo do velho que se forma o novo. Todavia, é preciso ter cuidado e atenção, pois, quando o novo não nasce de uma nova consciência, apenas fica novo na forma e na aparência, mas, na prática irá reproduzir o velho: os velhos valores, as velhas crenças, as velhas relações etc. No resultado da pesquisa, vamos verificar que os entrevistados reconhecem que a ordem internalizada existe em grau de 5,6 na proporção de um a dez. Ou seja, apenas pouco mais da metade que seria grau 5. Sobre o modo como fazem seu trabalho, estes afirmaram que discutem e criticam na intenção de fazer melhor. O restante respondeu que faz como está estabelecido, procura cumprir bem as determinações e só faz quando mandam. Sendo assim, o significado do deus dentro do homem como simbolizando a ordem internalizada ainda está em plena passagem, no universo pesquisado, da tradição para a modernidade. Portanto, trabalhar a comunicação interna, pode ajudar nesse processo de desenvolvimento.

3. Alguns comportamentos e suas narrativas no Brasil.

Para compreender um pouco esses valores no Brasil, buscamos a gênese de alguns comportamentos, que poderão estar refletindo esses valores na comunicação interna na organização do trabalho. A gênese das forças produtivas e as relações de produção no Brasil permitem a existência de alguns fenômenos comportamentais, expressos no agir comunicativo, no mundo do trabalho. A colonização pelos portugueses deixou herança no processo de desenvolvimento e assentou a “alma” brasileira na lógica de um capitalismo predatório, com valores do feudalismo e com a escravidão como categoria econômica principal na colônia, gerando relações sociais e significados peculiares.

Em Gilberto Freyre se revelam alguns aspectos da identidade do homem brasileiro. Na vida no engenho, por exemplo, encontramos o valor do não trabalho, na rede, onde o senhor passava a maior parte de sua vida: descansando, cochilando ou dormindo; viajando carregado pelos escravos; fornicando, cachimbando. A preguiça era um bem positivo. O desejo, ainda hoje, de muitas pessoas é não precisar trabalhar. As relações todas eram muito familiares. A casa grande, a senzala e a capela conviviam no mesmo ambiente. Os santos e os mortos eram parte da família, conviviam sob o mesmo teto. Daí a gênese das empresas familiares no Brasil, e da solidariedade pelas semelhanças.

Durkreim distingue dois significados para a solidariedade. Conceitua solidariedade orgânica aquela produzida pela divisão social do trabalho, associando aos órgãos do corpo humano, por exemplo, um coração não para de bater para socorrer um outro órgão qualquer, ele é solidário continuando a exercer sua função, o que caracteriza solidariedade pelas dessemelhanças. Pelo oposto, conceitua a solidariedade mecânica como se dando pelas semelhanças, pela amizade, afinidades com mesma crença, cor, nível

social, parentesco etc. implicando indivíduos próximos, parecidos, familiares. “Enquanto a solidariedade orgânica implica que os indivíduos diferem uns dos outros”. (DURKHEIM, 2000, p. 83). Tal *solidariedade mecânica* nas relações de trabalho, ocorrente nas sociedades primitivas, nas quais os indivíduos diferem pouco entre si e partilham dos mesmos valores e sentimentos. Enquanto a *solidariedade orgânica* se define pela divisão do trabalho, estaria presente nas sociedades mais complexas.

Na pesquisa empírica realizada para este estudo, as três empresas, por coincidência, são familiares. Mas, a solidariedade por cooperação e competência, ou seja, solidariedade *orgânica* ficou como o valor mais desenvolvido no *ranking* geral dos conceitos pesquisados, com grau atribuído de 7,2, na proporção de um a dez, junto com o prazer na relação com o trabalho que ficou em segundo lugar, com 6,9. Isso significa que a modernização está presente nestas empresas, que a cultura da solidariedade por amizade e do não trabalho já estão sendo superadas. Apesar das relações serem também familiares no ambiente de trabalho, demonstrou-se uma preocupação no maior profissionalismo.

Outros elementos que sedimentaram aquela gênese e que ainda encontramos hoje nas relações sociais, vêm da urbanização portuguesa, caracterizada pela ‘feitorização’ que lhes dessem riqueza mais fácil, diferentemente de outros países da América Latina que tiveram na urbanização espanhola uma característica mais racional.

Para Weber, todas as sociedades têm uma racionalidade própria. (Weber 2001). O que polariza é a racionalidade tradicional cuja lógica é assentada no indivíduo, no patrimonialismo, ou a racionalidade ocidental, da Europa central, com uma lógica institucionalista, assentada no conjunto. Em ‘Raízes do Brasil’, se descreve como os espanhóis buscavam o prolongamento orgânico da Europa, planejando a construção das cidades, construindo universidades

e instituições antes de ocuparem as colônias se comparando aos portugueses que buscavam apenas explorar o comércio:

Essa primazia acentuada da vida rural concorda bem com o espírito de dominação portuguesa, (...) que cuidou menos em construir, planejar ou plantar alicerces, do que em feitorizar uma riqueza fácil e quase ao alcance da mão. (...) A rotina e não a razão abstrata foi o princípio que norteou os portugueses, (...) na atividade colonizadora. Preferiram agir por experiências sucessivas, nem sempre coordenadas umas as outras, a traçar de antemão um plano para segui-lo até o fim. (...) A ordem que aceita não é a que compõem os homens com trabalho, mas a que fazem com desleixo e certa liberdade; a ordem do sementeiro, não do ladrilhador. (HOLANDA, 1995 p. 95, 109 e 116).

Essa característica, da rotina e da experiência ser maior que o plano e a razão, é costume até hoje, na maioria das empresas, pelo menos no nordeste, que não têm um planejamento mais elaborado. No resultado da pesquisa, com relação à pergunta sobre o planejamento do trabalho, apenas uma das empresas apareceu com o grau 6,6 no planejamento e quando se separou por nível de responsabilidade, os subordinados é que costumavam planejar, pois, no nível de direção, o resultado ficou meio a meio, isto é 50% planejam e 50% mudam constantemente. Na média das três empresas, o planejamento na rotina do trabalho aparece em grau 5,5. Chamando atenção o fato de, no nível de direção, onde se deve atuar de maneira mais estratégica, as pessoas planejam ainda pouco, mostrando que ainda está presente essa herança cultural do improviso e imediatismo.

Holanda traz ainda a noção de cordialidade, no Brasil. Do autoritarismo individual. Cordial, do coração, da emoção, podendo ser bom, meigo ou agressivo, diferente de bondade. A lógica que norteia a cordialidade no Brasil se confunde com a parcialidade das instituições que convivem com o atraso do individualismo autoritário.

O *homem cordial* é uma fórmula, uma defesa ante a sociedade, detém-se na parte epidérmica do indivíduo, servindo de resistência, um disfarce para cada um preservar sua sensibilidade e suas emoções. (...) Armado dessa máscara, o indivíduo consegue manter sua supremacia ante o social. E, efetivamente, a polidez implica uma presença contínua e soberana do indivíduo. (HOLANDA, 1995 p.147)

No mundo do trabalho, a “cordialidade” se caracteriza pela solidariedade mecânica, que, como já vimos se dá pela semelhança, todos fazem as funções de todos e a organização não toma consistência. O contrário ocorre na solidariedade orgânica que se dá pela política definida, pela dessemelhança, cada “órgão” tem sua função social, fortalece a instituição, o todo toma consistência. Na solidariedade mecânica, na “cordialidade” brasileira, quando o “coração” baqueia, os outros “órgãos” se enfraquecem ao socorrê-lo, a instituição é negada, enfraquece. É a lógica da não produção e da presença soberana do indivíduo acima do coletivo. As relações de trabalho no Brasil estão permeadas por vários destes valores. O jogo de cintura, o “jeitinho” do malandro nacional, a cordialidade, e toda uma racionalidade própria que traz limites, porém, não elimina as possibilidades do desenvolvimento brasileiro. (MACIEL, 1999 p. 221).



O sentido da linguagem no agir cotidiano

Para o desenvolvimento de qualquer organização, as pessoas que dela participam, que lhe dão um sentido e inscrevem nela uma parte de seus desejos e de seus projetos de vida, precisam se expressar e, de preferência com possibilidade de fundamentação porque, de uma forma ou de outra, as pessoas interagem, seja gerando entendimento ou apenas tomando conhecimento do dito formalmente.

A proposta então deste capítulo é demonstrar como os valores que determinam a essência das relações sociais dão sentido à linguagem no agir cotidiano. Para tanto, é preciso considerar que a ação comunicativa depende de contextos intencionais, da visão de mundo e de sociedade. No contexto da organização do trabalho, quando se leva em conta, além das tarefas em si, o *como* realiza-las, a comunicação direta assume papel estratégico, ajudando no desenvolvimento das equipes, na mediação das contradições e na condução de mudanças.

1. A comunicação interna sob o enfoque da teoria do agir comunicativo de habermas.

(...) Essa prática comunicativa cotidiana possibilita um entendimento mútuo orientado por pretensões de validade. (...) todo acordo alcançado ou reproduzido comunicativamente deve se apoiar num potencial de razões que podem ser atacadas, mas não deixam de ser razões. (...) O que consideramos justificado é, na perspectiva da primeira pessoa, uma questão da possibilidade de fundamentação e não uma função dos hábitos de vida”. (HABERMAS, 1989:33–34). “A ética do discurso (...) compreende a formação discursiva da vontade como uma forma de reflexão do agir comunicativo (...) e exige, para a passagem do Agir para o Discurso uma mudança de atitude. (Habermas, 2003 p. 155).

Para a Teoria da Ação Comunicativa, no ato de fala, no discurso ou no agir, estão contidos a *propedêutica* que é o conhecer o todo, levando em conta a cultura, a origem das expressões e o processo filosófico dos sentidos; a *hermenêutica*, que tenta desvendar, interpretar os significados abstratos que vão se materializar no agir social, em comunidade; e, o *deôntico*, ou seja, os códigos morais, o juízo moral, que resulta em critérios de valores para escolha das atitudes, expressando consciência coletiva como desenvolvimento da consciência moral de todos.

Habermas considera, na sua teoria, outras teorias, dentre elas a dos *Atos de Fala*, (HABERMAS, 2001 p. 371), de John Austin, que distingue:

LOCUÇÃO, o dizer algo;

ILOCUÇÃO – fazer algo ao dizer

PERLOCUÇÃO – causar algo, mediante o que se faz, dizendo algo.

O ato, ou ação de fala se constitui num conjunto de coisas que fazemos ao dizer algo, e que podem ser sintetizados distinguindo-se três dimensões, indissociáveis e não mutuamente excludentes, que estão presentes num mesmo ato. São três atos, portanto, que se realizam simultaneamente, de modo que não se trata de três atos distintos, mas de três dimensões do mesmo ato de fala. O *Ato Locucionário* – Ato de **dizer** algo com significado: *Ato Ilocucionário* – Ato de **fazer** algo ao dizer e, *Ato Perlocucionário* – Ato de **provocar** algum efeito entre o dizer e o fazer. Provocar consequências sobre os sentimentos, pensamentos ou ações das outras pessoas, ou seja, é aquilo que a força ilocucionária causa no ouvinte, no falante ou em outros. Para o entendimento, os *atos de fala* tem que ser compreensíveis e aceitáveis; Se o discurso (locução) não for igual e coerente com às atitudes (ilocução), está quebrada a confiança e os efeitos (perlocução) podem fugir do controle. (AUSTIN, 1990 p. 85–94).

Para Habermas, o perlocutório como a consequência do diálogo entre a locução e a ilocução é a difusão, voluntária ou involuntária, de valores exteriorizados a partir do ato de fala, que vai dar consistência à razão prática comunicativa. A ação comunicativa depende de contextos intencionais, do conceito de mundo da vida e da teoria da sociedade. No plano de investigação entre a pragmática formal e a pragmática empírica é preciso assinalar os pontos de contato e a validação da relação entre o significado literal e o significado textual dos atos de fala.

Na comunicação para organização do trabalho, as pessoas estão a todo tempo, se relacionando nos dois níveis de realidade, ou seja, no discurso e nas atitudes. Para conseguir o entendimento é preciso não só que os atos de fala sejam compreensíveis e aceitáveis, mas, também que o discurso (locução) seja igual e coerente com as atitudes (ilocução), desta forma se consegue os efeitos (perlocução) desejados além de construir confiança na relação. A Ação Comunicativa forte, com base no entendimento, não basta entender os porquês, obter sinceridade e validade, é preciso que ambos entendam como correto os procedimentos para se conseguir o acordo como união de vontades, livres e autônomas.

Na *Ética do Discurso*, o COMO agir é uma escolha do sujeito, seja por convicção, responsabilidade, intenção etc. É também uma escolha entre o dever e o querer. Como faz, pode estar orientado para a cooperação ou para o conflito. Reafirmando que, nem sempre, orientar para o conflito é negativo, pode ser positivo ao revelar uma falsa harmonia. No bojo da contradição pode estar o novo, pois, permitir o contraditório desenvolve mais. Como age também expressa uma escolha de pretensão de validade em relação à realidade: verdade, acerto, sinceridade ou inteligibilidade. Reflete ainda o domínio da realidade e o estágio de desenvolvimento do juízo moral ao considerar: “O” mundo de natureza externa e os valores humanitários acima do sistema; “Nosso” mundo de sociedade e os valores do sistema e, “Meu” mundo de natureza

interna e interesses individuais sem considerar o sistema. Por fim, *COMO* age transparece o domínio de uma língua.

A Teoria da Ação Comunicativa, ainda leva em conta, o *Modelo teleológico de ação* definido por Weber, que considera o “sentido subjetivo” (HABERMAS, 2001 p.360) como uma intenção pré-comunicativa da ação, podendo o sujeito agir por *METAS utilitárias*: o agente pode, ou bem perseguir seus próprios interesses, como a obtenção do poder ou aquisição de riqueza; *METAS valorativas*: o agente busca bem tratar de satisfazer determinados valores como o respeito ou dignidade humana e, *METAS afetivas*, quando o agente vai buscar sua satisfação entregando-se às suas paixões e desejos.

Para o *Agir Comunicativo*, existem dois modos de usar a linguagem: ou bem o agente diz o que é o caso ou o que não é o caso, ou bem o agente diz algo para outrem, de modo que ele compreenda o que é dito. Ou descreve, usa frases, emite sons, usa a linguagem cognitiva, formal; ou participa, compreende o que é dito, a frase enuncia algo. O falante fundamenta, o outro entende, interage, participa. Considerando que conhecer é diferente de entender, o paradigma do *conhecimento* do objeto deve ser substituído pelo paradigma do *entendimento* entre sujeitos capazes de falar e agir. Assim, dizer algo a alguém e compreender o que é dito se baseia em pressuposições muito mais complexas que o simples dizer ou pensar.

A categoria da ação comunicativa permite concordar três complexos temáticos que se encaixam entre si: um *conceito de racionalidade comunicativa*, diferente das reduções cognitivo-instrumentais que se fazem da razão; um *conceito de sociedade* articulado em dois níveis, que associa os paradigmas de mundo da vida e dos sistemas; e, uma *teoria da modernidade* que explica o tipo de patologias sociais que hoje se tornam cada vez mais visíveis, mediante a hipótese de que os âmbitos de ação comunicativamente estruturados ficam submetidos aos imperativos de sistemas de ação organizados formalmente. Quer dizer, que a teoria da ação co-

municativa nos permite uma categorização da rede da vida social, com a que se pode dar razão dos paradoxos da modernidade. (HABERMAS, 2001 p. 10). Esta teoria, então, distingue a cognição, o conhecimento instrumental, da razão comunicativa que é o entendimento. Associa o mundo da vida e o sistema formal.

A ação comunicativamente estruturada não fica submetida aos imperativos de sistemas de ação organizados formalmente porque estes não são autônomos. Os paradoxos da modernidade são por causa dessa hipótese da autonomia onde, direito formal seria regido por uma burocracia autônoma. Ao contrário, a burocracia é regida pelas razões históricas, singulares. O estudo do agir comunicativo em cada singularidade permite transparecer o caráter de desenvolvimento, como os valores tomam consistência dando sentido à linguagem.

Na organização do trabalho, as normas e regras têm sua racionalidade, mas não são autônomas. O agir comunicativo com sua linguagem singularizada dão consistência a uma outra racionalidade. O direito cognitivo, isto é, do conhecimento, da percepção, estabelecido pelas ideias e decisões e o direito prático do mundo da vida, dos costumes, por vezes são contraditórios. Nem sempre é igual como deve ser feito e como se faz. São duas razões distintas que o direito formal é quem irá intermediar. A proposta de Habermas é discutir a linguagem que, por estar dotada de sentidos, mantém a tradição ou modifica.

Sobre a moral e a comunicação, Habermas leva em conta também a Teoria do Desenvolvimento da Consciência Moral de Kohlberg:

O desenvolvimento da capacidade de julgar moral efetua-se da infância até a idade adulta passando pela adolescência, segundo um modelo invariante; o ponto de referência normativo da via evolutiva analisada empiricamente é constituído por uma moral guiada por princípios: nela a ética do Discurso pode se

reconhecer em seus traços essenciais. (HABERMAS, 1989 p. 143).

Como uma teoria usa outra, o único princípio é o da coerência, que como um quebra-cabeça, possa compor um mapa confiável. Entre a ética filosófica e uma psicologia do desenvolvimento, existe uma divisão do trabalho e, portanto, não se pode pretender unificar tudo. Há uma dependência recíproca entre a Filosofia Moral e a Psicologia do Desenvolvimento da Consciência Moral. Kohlberg demonstra isso ao expor os *Seis estágios do desenvolvimento da capacidade do juízo moral*:

- a. Só obedece para não ter castigo – Medo físico.
- b. Troca de interesses individuais.
- c. Regra do outro: Expectativa de aceitação.
- d. Centralismo democrático para preservação do sistema: Acordo.
- e. Leis gerais, baseadas na Utilidade Social, acima de grupos ou maiorias locais.
- f. Princípios éticos universais: igualdade, respeito à dignidade do indivíduo.

A Lógica do desenvolvimento de seus seis estágios do juízo moral, se dá pela correlação com perspectivas sócio-morais correspondentes:

- a. *Só existe EU* – egocêntrico.
- b. *Prioridade no EU* – o outro já existe. Na troca de interesses do “eu x eu”, as equidades são individuais. O sujeito separa dois pontos de vista, percebe o conflito. O direito é relativo pois, julga pelo interesse do eu. Não existe o sistema na sua consciência.
- c. *Prioridade no EU x EU* – Julga com sentimentos, acordos e expectativas compartilhadas. Coloca-se na pele do outro. Ad-

quire primazia sobre interesses individuais, mas ainda não considera o sistema. Vê-se vê no olhar do outro, fase do espelho.

- d. *Prioridade no EU x EU x SISTEMA* – Acordo. Interpessoal. Julga pelo ponto de vista societário, considera as relações individuais em termos do lugar no sistema.
- e. *Prioridade no SISTEMA* – “em face da sociedade”. Indivíduo racional, cômico de valores e direitos prioritários sociais. A pessoa integra o ponto de vista Moral e Legal, reconhece o conflito e acha difícil integrá-los.
- f. *Prioridade ACIMA DO SISTEMA*. Valores humanitários e premissa moral básica do respeito por outras pessoas como fins, não meios.

A passagem de um para o outro estágio é um aprendizado. A pessoa em crescimento compreende o seu próprio desenvolvimento moral como um processo de aprendizagem. “Kohlberg interpreta esse processo de aprendizagem, em concordância com Piaget, como um desempenho construtivo do aprendiz” (HABERMAS, 1989 p. 143). Portanto, passar da ação para o discurso, falar igual como faz, representa um estágio mais amadurecido de consciência moral no agir comunicativo.

2. Identidades: conflito e construção.

Os problemas causados pelos valores contidos na comunicação interna de uma organização, os chamados “ruídos”, desentendimentos ou estranhamentos, são universais, independe de hierarquia, e, acontecem, entre outros motivos, porque as pessoas envolvidas têm identidade com os valores implícitos. Intimamente conciliam, aceitam, permitem a situação, agem passivamente ficando indiferentes ou rejeitando, mas, se submetem àquela forma de interação.

Numa visão integrada do conjunto das necessidades de uma organização, a busca para atingir metas pressupõe enfrentar adversidades, exige o aproveitamento máximo das competências e o enfrentamento máximo das vulnerabilidades. Para conseguir isto, é necessário o investimento em um futuro comum, que requer uma clareza do coletivo e identificação pessoal.

Construir um futuro compartilhado exige entrosamento do conjunto somado aos talentos individuais. Para tal é preciso ter uma “cultura do diálogo”, dar atenção à *comunicação interna*, à *construção da identidade*, que por sua vez, exige uma atitude transparente, com respeito às pessoas, entendendo que é com gente que se faz as organizações. Compreender o conflito e a dialética entre o dever e o querer é desenvolver-se para a escolha do como agir. Ter consciência para falar como age, do discurso ser igual a ação. E, tendo consciência de si, abre-se mais a possibilidade de ouvir, de estar aberto à outras expressões, escutar o lugar de fala do outro, para haver o entendimento, a *comunicação*.

Para Habermas, a identidade está na esfera íntima, privada, não revelada, mas subjetivada ou exteriorizada nas ações. É opinião não pública (HABERMAS, 1984 p. 254–259) onde o inconsciente se materializa. Está na razão histórica que ressignifica pela luta de valores culturais em cada época, em cada sociedade. Nem sempre existe relação de identidade entre as ideias e as atitudes, as relações que se estabelecem entre elas podem ir desde a identidade total ou parcial até a contradição.

Aqui, não serão tratados os valores culturais do homem fora do trabalho, nos hábitos de consumo, no lazer, nos costumes, onde ele sai da rotina, faz o que quer (e, às vezes, faz o que querem) através do consumo cultural das tv's, shoppings, bares, carnavais, festas etc., onde é, por vezes, criada uma liberdade permitida, um espaço articulado pelo próprio mercado de consumo (SARLO, 1997: *passim*). Portanto, o que aqui é tratado são valores culturais que

afetam mais diretamente o indivíduo institucional, aquele que na segunda feira volta-se para o cotidiano, para o trabalho rotinizado.

Deixar transparente esse fenômeno da identidade na comunicação permite perceber também a participação do ouvinte, quando muitas vezes convive, aceita e concilia com o que está sendo comunicado. Remove o receptor da condição de vítima, de manipulado no sentido estrito, para se tornar cúmplice. Porque é um processo dialético, onde quem ouve, está completando quem fala. Isto ocorre desde a opinião pública até o relacionamento direto entre as pessoas. Do mesmo modo, quando uma pessoa aceita de outro determinado tratamento, como a hostilidade, a rispidez, a grosseria, a imposição dos argumentos, é porque, de alguma maneira, algum interesse seu, conscientemente ou não, está sendo atendido, seja financeiro, político, uma dependência no campo emocional, ou outro qualquer.

Boétie levanta duas razões principais porque os homens aceitam suportar “(...) um tirano só, que tem apenas o poderio que lhe dão, que não tem o poder de prejudicá-los senão enquanto aceitam suportá-lo, e que não poderia fazer-lhes mal algum se não preferissem, a contradizê-lo, suportar tudo dele” (BOÉTIE, 1982 p. 74, 90 e 100). A primeira razão pela qual os homens servem voluntariamente é que nascem servos e são criados na servidão. Outra razão são os ganhos e parcelas de ganhos que se obtêm com os tiranos, mesmo que a custo de distanciar-se da liberdade.

Marx, referindo-se aos organismos sociais de produção burguesa, diz que, o homem individual desempenha papel subordinado baseado na sua imaturidade, por não ter se desprendido do “cordão umbilical da ligação natural aos outros do mesmo gênero, ou em relações diretas de domínio e servidão” (Marx, 1983 p. 75-76). E tal somente poderia ser superado, prossegue, quando as circunstâncias cotidianas, da vida prática, representem para os homens relações transparentes e racionais entre si e com a natureza.

Entre outras coisas, essa imaturidade, na comunicação interna, pode explicar a identidade de indivíduos ou grupos quando convivem pacificamente com o “assédio moral” (HIRIGOYEN, 2000: *passim*), por exemplo, numa relação direta no trabalho. A responsabilidade, portanto, na ação comunicativa não é unilateral de quem está com o “poder”, seja no público ou diretamente nas relações internas do trabalho, ou poder real da direção de uma instituição qualquer, ou poder subjetivo de controle emocional sobre o outro. Perceber esta corresponsabilidade na comunicação, ter consciência das atitudes, às vezes em contradição com o discurso e com o que se defende, já é um primeiro passo para o amadurecimento nas relações sociais.

A identidade é representada no social e as várias categorias se interligam. Há uma quebra de fronteiras e as identidades do sujeito convivem com a tensão de estar *aqui* e *lá* ao mesmo tempo – com o afetivo, o coração em seu país, e ao mesmo tempo, estando no estrangeiro, no mundo lá fora. Carregando o passado e já imerso no futuro. Contudo, o fragmentar e deslocar as identidades, o não torná-las tão “classificadas”, permite ao indivíduo a dúvida, a incerteza e a influência de outros valores. Aí, podem existir as oportunidades de mudança. Em se soltando do lugar fixo, da identidade estabelecida, o indivíduo amplia seus horizontes, resignifica valores e fica mais perto do desenvolvimento da consciência.

No plano pessoal, na comunicação interna para organização do trabalho há um jogo de identidades, que passa pelo relacionamento interpessoal. Para Hall, (2002) a descoberta do inconsciente por Freud trouxe modificações profundas no pensamento ocidental do século XX:

(...) A teoria de Freud de que nossas identidades, nossa sexualidade e a estrutura de nossos desejos são formadas com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente, que

funciona de acordo com uma “lógica” muito diferente daquela da Razão, arrasa com o conceito do sujeito cognoscente e racional provido de uma identidade fixa e unificada – o ‘penso, logo existo’, do sujeito de Descartes. (...). Entretanto, embora o sujeito esteja sempre partido ou dividido, ele vivencia sua própria identidade como se ela estivesse reunida e ‘resolvida’, ou unificada, como resultado da fantasia de si mesmo como uma ‘pessoa’ unificada que ele formou na ‘fase do espelho’. Essa, de acordo com esse tipo de pensamento psicanalítico, é a origem contraditória da ‘identidade. Assim, em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar em *identificação*, e vê-la como um processo em andamento. A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de *uma falta* de inteireza que é ‘preenchida’ a partir de nosso *exterior*, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros. (Hall, 2002 p. 36–39).

A inteireza da identidade então, pode ser preenchida pela experiência da dúvida, da incerteza, que, nesse processo permanente de construção da identidade, é fundamental para passagem dos valores tradicionais para os modernos, uma vez que a dúvida abre espaço para a ideia diferente, para o novo.

Na comunicação interna na organização do trabalho, para transformar as condutas é necessário que haja uma atitude da direção, um olhar com lentes do discernimento, para avaliar que valores estão predominando nas relações entre os que fazem a organização, em todas direções: entre os dirigentes, entre os intermediários que são dirigidos mas também dirigem, entre os dirigidos que só recebem função e não tem responsabilidade de dirigir ninguém e, entre uns e outros num complexo inter-relacionamento. E, reconhecendo os valores atuais que predominam na organização e definindo os valores básicos e característicos que a organização ou instituição pretende se atribuir, a hipótese a se examinar é da viabilidade das formas de comunicação interna, como via de mão dupla onde, ao

tempo em que constrói identidade, fundada na comunicação para a organização do trabalho, resulta no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades.

Na experiência do cotidiano o sujeito tem uma participação estruturada com mediações para lidar com a realidade, ele participa. Assim, o receptor também é autor quando interpreta. No diálogo, a fala é uma representação, contém um sentido, um significado de quem pronuncia. O espaço é o da intercessão, portanto, possibilitar a manutenção da polêmica, fomentar a discussão, alargar as visões, apostar numa intervenção da realidade é abrir espaço para troca, permitir o contraditório, apostar em mais conhecimentos para possibilitar mais saídas. Buscando o resgate dos valores mais profundos, o homem contemporâneo, em meio a tantas mudanças, agitações e incertezas, procura sair do lugar comum, de apenas mostrar o impasse das tensões para buscar o diálogo com os contrários na perspectiva de superação.

A amizade, a leveza, o belo, são valores que estão na essência da vida. É preciso sedimentar terrenos para chegar numa abstrata construção de um novo raciocínio para aceitação do outro. Enxergar de ‘onde’ o outro está olhando, conviver com os diferentes lugares de fala, percebendo como uma área pode ecoar na outra, quebrando as fronteiras, fazendo uma análise cruzada, não apenas das dualidades, mas, da multiplicidade de possibilidades.

(...) A amizade é um nome sagrado, uma coisa santa: só pode existir entre pessoas de bem, nasce da mútua estima e se mantém não tanto através de benefícios como através de vida boa e costumes. O que torna um amigo seguro do outro é o conhecimento de sua integridade. Como garantias, tem seu bom natural, sua fê, sua constância; não pode haver amizade onde se encontra a crueldade, a injustiça. (BOÉTIE, 18982 p. 106).

A confiança no ambiente de trabalho, as regras claras, o re-
conhecimento do “outro”, permite melhor o diálogo e o en-

tendimento. Mesmo que não se construa amizades, se constrói uma relação de respeito que por sua vez, possibilita a construção da identidade coletiva.

3. Construção do conhecimento no cotidiano

Na unidade dialética da prática e do conhecimento, entre o agir e o conhecer, entre o ser social e a consciência social “A questão gira em torno da determinação da essência das relações sociais ideológicas e, designadamente da forma por que se há de entender a sua materialidade e idealidade” (Moura, 1982 p.107 e 141).

Os homens comandam suas ações a partir do que conhecem. O agir comunicativo é uma expressão sobre algo no mundo e os valores que dão sentido à linguagem são construídos com base no conhecimento que se tem. Por conta disso, considerou-se aqui importante compreender como se dá a construção do próprio conhecimento. O homem, como ser cultural, faz a mediação com a realidade objetiva, com a sociedade, transformando-a e dando significados. Para transformá-la usa a mediação instrumental, as técnicas e tecnologias que nada mais são que as ferramentas para alterar a realidade. E, para atribuir significados usa a mediação simbólica que são os códigos, a linguagem, para construir simbologia.

As ferramentas e os códigos são mediações que têm ligação direta uma com a outra, interferindo no agir do homem no mundo e, é nessa estrutura da vida cotidiana, a partir da própria ação do homem, que se constrói o conhecimento. A linguagem, carregada de símbolos, metáforas e códigos de valores que vão lhes dar sentido, entra como principal suporte para o registro desse conhecimento construído, seja no senso comum, conhecimento empírico, ou elaborado cientificamente.

O discernimento do real e da representação nas relações sociais vai depender da consciência de quem está vivendo a experiência,

de aceitar ou permitir outras interpretações, outras lógicas para o conhecimento construído em dada realidade. Para o entendimento do significado do “agir comunicativo”, é preciso compreender que uma coisa é o que é formalmente estabelecido e outra, é o que acontece de fato na interação entre as pessoas, como elas procedem no dia a dia, com seus hábitos e costumes, isto é, no aspecto do conhecer o todo e a origem das expressões.

A linguagem vai se desenvolvendo aos poucos. É um processo simultâneo, dialético; na medida que vai se desenvolvendo, vai criando novas linguagens. A língua “surge” desde quando o homem enterra seus mortos, constrói casas, e a escrita nasce quando o homem se sedentariza, cria cidades em várias partes do mundo – daí as várias línguas. A realidade da vida cotidiana está organizada no ‘aqui’ e ‘agora’. Lugar e tempo do presente de quem vive a experiência. Porém, a realidade não se esgota nessas presenças imediatas, mas abraça outros fenômenos.

A realidade mais próxima é o mundo onde se atua a fim de modificar ou o mundo em que se trabalha. No mundo do trabalho a consciência é dominada por aquilo que se está fazendo, se fez ou se planeja fazer nele. O interesse em outras zonas distantes é menos intenso e certamente menos urgente. Além disso, a vida cotidiana apresenta-se como um mundo intersubjetivo, um mundo que se participa junto com outros homens, não podendo existir sem estar continuamente em interação e comunicação com os outros.

Meus projetos diferem dos deles e podem mesmo entrar em conflito. De todo modo, sei que vivo com eles em um mundo comum. O que tem a maior importância é que eu sei que há uma contínua correspondência entre *meus* significados e *seus* significados neste mundo que partilhamos em comum (...) A realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade. (...) A rotina da vida diária é não problemática. Para entrar no mundo problemático, da dúvida, posso fazer isso com relutância ou curiosidade, mas num caso ou noutro estou agora diante

de problemas que não tinha ainda rotinizado. (BERGER e LUCKMANN, 1973 p. 42).

Na interação social da realidade, a vida cotidiana é partilhada com outros e a situação face a face é a experiência mais importante. Nela, o outro é apreendido num vivido presente partilhado pelos dois que colidem o “aqui e agora” continuamente enquanto dura a situação face a face, havendo um intercambio contínuo entre a expressividade de ambos. A realidade do outro, na situação face a face, é imediatamente apresentada: “aquilo que ele é” me é continuamente acessível. Esta realidade é ininterrupta e precede de reflexão.

Fazendo uma ponte com Habermas no estudo da identidade, as atitudes revelam o íntimo da pessoa mesmo que ela não tenha consciência de suas ações, mas, o outro percebe ou sente imediatamente na situação face a face. É possível que se interprete mal as intenções do outro, mesmo em situações ‘face a face’, assim como é possível que ele “hipocritamente” esconda suas intenções. Mas, de qualquer forma, a interpretação errônea e a hipocrisia são mais difíceis de se manter em tal interação.

A expressividade humana é capaz de objetivações que se manifestam em produtos e estão ao dispor tanto dos produtores quanto dos outros, como elementos que são de um mundo comum. Essas objetivações servem de índice que se estendem além da situação face a face. Por exemplo, uma faca pode exprimir uma intenção de utilidade ou de violência, sendo ao mesmo tempo um produto humano e uma objetivação da subjetivação humana.

Um caso especial de objetivação humana é a significação, a produção de sinais, que se distingue de outras objetivações por sua intenção explícita de servir de índice de significados subjetivos. Por isso mesmo, há grande imprecisão entre o uso instrumental e o uso significativo de certas objetivações. Os sinais agrupam-se em sistemas gesticulatórios, de movimentos corporais padronizados,

de vários conjuntos de artefatos materiais etc. Para expressão de intenções subjetivas de “aqui e agora” os sinais requerem a presença mediatizante do corpo. “Falo como penso e o mesmo faz meu interlocutor na conversa. Ambos ouvimos o que cada qual diz (...) mais ainda, ouço *a mim mesmo* na medida que falo”. (BERGER e LUCKMANN, 1973 p. 57).

Não é linear quando o sujeito fala e reflete o que está falando; quando dá uma parada e diz de outra maneira, procura usar outra expressão. Cada enunciatador, cada sujeito, tem uma sensibilidade diferente e se coloca diferente na linguagem. Uns ouvem mais a si mesmos quando falam do que outros, e as línguas têm seu modo próprio de fazer uso. Quando a pessoa fala, é possível se ouvir, apenas o som da voz e o significado corriqueiro da palavra, mas, é possível perceber a si mesmo no agir, o significado e o sentido mais estrito da expressão, mesmo que não passe de um mero impulso da consciência dividida entre os padrões e paradigmas aprendidos e a reflexão sobre outras interpretações na busca de novos paradigmas, da verdade, da realidade.

Sendo a vida cotidiana dominada por motivos pragmáticos, o conhecimento “receitado” fica limitado à competência pragmática em desempenhos de rotina. As pessoas não se interessam em saber o *porque* o telefone, por exemplo, opera desta ou daquela maneira ou como se usa em situações fora de seus propósitos. Só se interessam em saber do resultado, do motivo finalista do uso. O interesse nos trabalhos ocultos do processo só é despertado quando não se consegue o fim desejado. Uma grande parte de acervo cultural do conhecimento consiste em receitas para atender a problemas de rotina.

A comunicação interna na organização do trabalho, por exemplo, torna-se um problema de rotina quando interfere no bem estar das pessoas que convivem dia a dia naquele ambiente, chegando, por vezes, a prejudicar o próprio andamento e resultado

do trabalho. Nesse momento, o uso da teoria da ação comunicativa de Habermas, que propõe substituir o paradigma do conhecimento pelo paradigma do entendimento, procurando compreender o significado dos sentidos no “Agir Comunicativo”, pode ajudar na passagem da ação para o discurso consciente, onde as atitudes representem identidades reveladas e compreensão do implícito.

O conhecimento de utilidade imediata, e apenas “receita” para atender problemas, é racional porque não é possível nem preciso a pessoa saber tudo, ela pode e deve apoiar-se em competências de outras pessoas. Por outro lado, não se importar com os “porquês”, leva a reprodução de conhecimentos errados, conclusões falsas, além de sedimentar mentiras mantendo supertições. Assim, o conhecimento da pessoa na sua própria ocupação e no seu mundo é muito rico e específico, enquanto o conhecimento do mundo e do trabalho dos outros é incompleto.

O estoque social do conhecimento fornece os esquemas exigidos para as principais rotinas da vida cotidiana, para todas as espécies de acontecimentos e experiências, tanto sociais como naturais. Esses conhecimentos se apresentam a pessoa de forma integrada, como um capital social, tendo sua lógica e podendo ser aplicado para ordenar várias coisas. Quando a lógica da comunicação reflete valores tradicionais, ordena as condutas também nesta direção. A validade deste conhecimento da vida cotidiana é suposta certa pela pessoa e pelos outros até nova ordem, isto é, até surgir um problema que não possa ser resolvido nos termos por ela oferecidos. Enquanto aquele conhecimento funciona satisfatoriamente, em geral, a pessoa está disposto a suspender qualquer dúvida a respeito dele. A lógica da realidade vivenciada pela maioria dos homens é a lógica dos costumes, dos hábitos, dos padrões e paradigmas construídos no senso comum. O humor, as emoções e as reflexões ficam num outro nível de realidade que são as ideias, as teorias, as formalidades. Os paradigmas do mundo da vida e sistema têm que ser associados

para compreensão da lógica do conhecimento construído em dada realidade.

A rotina do cotidiano, o hábito, aliviam a tensão, a carga de “todas decisões”, liberando a energia da pessoa para as decisões mais necessárias. O hábito quando é produzido, por um lado, ele economiza energia porque em cada situação o homem teria múltiplas escolhas de como fazer. Quando escolhe, já sabe como fazer, então “economiza energia” de ter que estudar as soluções.

(...) A formação do hábito acarreta o importante ganho psicológico de fazer estreitarem-se as opções. Embora em teoria haja uma centena de maneiras de realizar o projeto de construir uma canoa de paus ajustados, o hábito reduz estas maneiras a uma única. Isto liberta o indivíduo da carga de ‘todas estas decisões’, dando-lhe um alívio psicológico que tem por base a estrutura instintiva não dirigida do homem. O hábito fornece a direção e a especialização da atividade que faltam no equipamento biológico do homem, aliviando assim o acúmulo de tensões resultantes dos impulsos não dirigidos. E oferecendo um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com um mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo, liberta energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões. Em outras palavras, o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação. (BERGER e LUCKMANN, 1973 p. 78).

Por outro lado o hábito é conservador porque mantém um único padrão. Quando se admite determinado hábito, se tipifica. Por exemplo, tomar café pela manhã. As tipificações padronizadas são criadas, portanto, a partir dos hábitos. Isso facilita a vida cotidiana. São tipificados os próprios comportamentos, as práticas, os comportamentos dos outros etc., mas, devem ser usados apenas como orientação porque na interação, muitas vezes é diferente.

O conhecimento é construído a partir de muitas coisas. Não seria possível conseguir juntar tanto conhecimento se não sim-

plificasse. Por exemplo, não existe um animal igual ao outro, mas são todos tipificados como animais. Na organização do trabalho, juntam-se pessoas diferentes, com hábitos diferentes, e procura-se, por necessidade, criar hábitos comuns. Aí, se *institucionaliza o novo hábito*, porque quando se juntam pessoas diferentes tem que criar padrões e hábitos institucionalizados. Neste contexto, a função da educação é “enquadrar” o sujeito no sistema. O mundo institucional é a realidade objetivada. No mundo moderno a vida é toda fragmentada, os interesses chegam a ser “atomizados”. Na sociedade globalizada:

Observando-se esta tendência universal, sobretudo nos países economicamente mais desenvolvidos, onde o grau de organização das instituições é mais complexo e definido, o poder burocrático e administrativo define-se com mais clareza e até mesmo com maior poder de orientação nas condutas políticas, enquanto, as demais instâncias civis dotadas de querer definido e de valores éticos, morais e ideológicos transparentes e com fronteiras significativas claras, intensificam as atividades de vigilância, impondo ações e comportamentos públicos previamente definidos em convenções sociais, aumentando a pressão para o exercício de uma democracia participativa, em substituição aos marcos históricos da democracia representativa, dando, assim, respaldo a uma convicção de igualdade e paridade sociais e difundindo como convicção universal, a exigência ao respeito dos interesses atomizados no tecido social. (BARROS SILVA, 1999 p. 38).

Quanto mais desenvolvida a “pessoa”, aqui entendida como “indivíduo que tenha personalidade formada num processo social, provindo de mundos que foram historicamente produzidos” (BERGER e LUCKMANN, 1973 p. 81), mais seu conhecimento de mundo é ampliado. Em decorrência, outras interpretações podem ser dadas para o mesmo acontecimento no relacionamento do cotidiano, libertando assim a pessoa do condicionamento de ter que reproduzir na fase adulta, os papéis construídos na fase primária.

O indivíduo mais desenvolvido, que já não está mais na “fase do espelho” (HALL, 2002 p. 37), onde se vê no olhar do outro com dependência de aprovação, distingue o “meu” mundo do “nosso” mundo (HABERMAS, 1989) e como age é uma escolha, uma decisão. Ocorre que as singularidades de cada contexto, permeadas por valores culturais distintos, levam a maioria das pessoas a experimentar nas relações uma consciência contraditória (GRAMSCI, 1978 p. 22), carregada de representações simbólicas, as vezes subjetivas e inconscientes. O conhecimento do senso comum é construído com um imaginário coletivo de uma época, de uma cultura e, não é só uma fantasia, tem um fundo social e econômico. O imaginário, portanto, representa a força das ideias na sociedade podendo contribuir para a alienação ou para consciência, para a manutenção da tradição ou para a mudança.

As atitudes e os padrões são considerados “naturais” no senso comum, mas não passam de reproduções de hábitos e costumes sociais numa lógica tradicional ou moderna. As pessoas, porém, não são “obrigadas” estritamente, no seu cotidiano a esta reprodução; elas sedimentam hábitos também porque têm identidade com àqueles valores. É uma relação dialética do mundo da vida.



O estudo empírico

1. Definição do campo empírico:

Por se tratar de pesquisa qualitativa, o estudo tomou como campo empírico apenas três organizações de trabalho. O intuito foi o de interpretar os resultados, buscando uma cristalização do fenômeno, no qual se possa encontrar, em pequena escala, características de identidades organizacionais que permitam ser ampliadas para análise de outras situações semelhantes.

Os resultados, portanto, envolvem verdades e interesses locais das empresas pesquisadas, mas, poderão ser aplicados, porque objetiva gerar conhecimentos práticos, dirigidos à solução de problemas específicos da comunicação interna na organização do trabalho de um modo geral.

Por concordância explícita das empresas envolvidas, serão citadas nominalmente: Hebron – Industrias Químicas e Farmacêuticas, ITECI – Instituto de Tecnologia e Ciência da Informática e, Clínica Lucilo Ávila – Diagnóstico em Imaginologia. Todas são de origem pernambucana, existentes no mercado há mais de 20 anos e por coincidência, se caracterizam como empresas familiares.

A escolha por empresas privadas foi aleatória, por ter que definir um campo para conhecer a realidade, porem, poderia ser feita a pesquisa em quaisquer outras organizações como empresas públicas, organizações não governamentais, partidos políticos, instituições educacionais, porque os valores estão presentes em todas relações sociais de pessoas que precisam conviver para organizar um trabalho qualquer.

2. Público pesquisado:

Foram 79 pessoas que responderam a pesquisa no ano de 2003, entre dirigentes e subordinados, correspondendo a 15.2 % em média do total de participantes das três organizações, assim distribuídas: Hebron, 12.3%. Na época com 324 participantes e 40 questionários aplicados; ITECI, 16.9%. Na época com 154 participantes e 26 questionários aplicados e, Clínica Lucilo Ávila, 16.5%. Na época, com 85 participantes e 14 questionários aplicados. Região de localização das empresas: cidades do Recife e Caruaru, no estado de Pernambuco – Brasil.

Do total de pessoas que responderam o questionário, 69% trabalham no Recife, 18% em Caruaru (estes responderam em entrevista direta com a pesquisadora, no próprio local de trabalho) e 13% são parceiros que fazem representação dos produtos de uma das empresas (HEBRON) e trabalham espalhados em cidades de outros estados: Dourados – MS, Teresina – PI, Maceió – AL, Itabuna – BA, Fortaleza – CE, João Pessoa – PB, Brasília, PA, RJ, RS (estes responderam o questionário por correio).

A pesquisa de campo foi aplicada durante os meses de agosto a novembro de 2003, pela própria autora deste trabalho.

O perfil do público pesquisado caracterizado por idade: A média de Idade dos entrevistados corresponde a: 53% de 20 a 29 anos; 27% de 30 a 39 anos; 10% de 40 a 49 anos e 10% de 50 a 59 anos.

Os níveis de responsabilidade correspondem a 30% de dirigentes incluindo presidentes, diretores e gerentes e, 70% de subordinados, divididos em igual proporção entre homens e mulheres. Os graus de escolaridade correspondem a 6% primário, 27% médio, 24% universitário, 24% graduados e 19% pós-graduados.

3. Procedimentos metodológicos

A abordagem do problema foi, principalmente, de pesquisa qualitativa por considerar a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, usando a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, tendo as pessoas em seus ambientes como fonte e o pesquisador como instrumento. Mas, registre-se que também existiu uma abordagem de pesquisa quantitativa, ainda que de maneira secundária, ao traduzir, num primeiro momento, as opiniões e informações em números, para, posteriormente, classificá-las e analisá-las, usando o recurso e técnica da percentagem e média, para, ao final, interpretar e atribuir significados.

Num primeiro momento foi feita a pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado; com base na teoria, montou-se o material para pesquisa de campo; em seguida a coleta de dados que envolveu a escuta direta das pessoas envolvidas que se comunicavam para organizar o trabalho, cujo comportamento e se desejava conhecer além percepção que tinham de suas próprias relações internas, o que requereu exame profundo do objeto – o modelo comunicativo das empresas e suas identidades. Pesquisa *ex post factum*, onde o “experimento” e as entrevistas foram realizadas depois dos fatos, com as pessoas respondendo sobre vivências e sentimentos já ocorridos no ambiente de trabalho.

Houve interação da pesquisadora com a própria pesquisa, testando na prática a teoria, com compromisso explícito com os pesquisados, com o sigilo e no sentido de um tratamento sério e científico com os dados e com a vivência das pessoas envolvidas, o que favoreceu a confiança.

Por outro lado, seria impossível apreender a realidade da comunicação nas empresas se existisse uma atitude prévia, constituída a partir de ideias e julgamentos pré-concebidos. Assim, foi necessário um esforço para, durante o processo de aprendizagem e entrevistas, re-significar alguns valores, auto-aplicar a teoria aprendida, inverter algumas interpretações para poder estar aberta

para elaborar e reelaborar os caminhos da pesquisa. O próprio questionário, mesmo após a fase de testes, foi sendo modificado até quebrar a rigidez das perguntas e conseguir flexibilizar nas opções de respostas.

Também foi elaborado a partir do estudo bibliográfico um quadro síntese, exposto a seguir, com conceitos, categorizados com polaridades em graus de intensidade e descrição dos valores e fenômenos organizacionais usados como estrutura de análise das entrevistas.

A partir desses conceitos, foram montadas as perguntas do questionário, a organização dos dados, interpretação dos resultados e gerados as representações gráficas das identidades organizacionais.

A pesquisadora incluiu para o processo de desenvolvimento da pesquisa de campo, com o acordo do orientador, uma coorientação da TGI – Consultoria em Gestão¹.

As entrevistas foram realizadas através de questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas. Nas abertas, foram categorizadas as respostas. Nas fechadas, os entrevistados atribuíam graus de 1 a 6, em ordem crescente para cada pergunta. Depois, na tabulação, esses graus foram transformados de 1 a 10 para facilitar a interpretação de cada valor ou fenômeno organizacional.

As perguntas consistiam em opiniões dos entrevistados sobre como percebiam o comportamento dos colegas e dirigentes no dia a dia do seu trabalho. Ou seja, estavam se referindo aos outros, como interpretava suas atitudes e ou suas ações comunicativas. Já outras perguntas consistiam em saber de cada um dos entrevistados, como se sentiam no dia a dia de seu trabalho, com perguntas opinativas sobre si, sentimentos pessoais. O questionário foi estruturado no total com 28 perguntas, que foram cruzadas para análise, resultando num diagnóstico das identidades organizacionais que estão representadas graficamente a seguir.

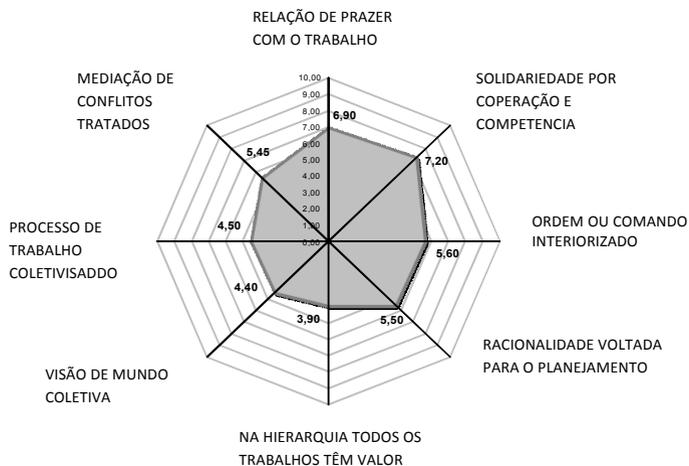
1 A coorientação foi feita por Carmen Cardoso – Psicanalista, com experiência em gestão para desenvolvimento de equipes e diretora executiva de pesquisa da TGI.

4. Quadro síntese das variáveis de identidade: valores e fenômenos

| Conceitos | Polaridades | Descrição |
|---|---|---|
| Relação de prazer com o trabalho | Mais prazer até Menos prazer | O valor do trabalho representa um bem positivo: uma honra, um prêmio, uma “benção”, um orgulho. O erro é associado à responsabilidade e não à culpa. Difere do trabalho visto como sacrifício e punição. |
| Solidariedade por cooperação e competência | Mais solidariedade até Menos solidariedade | Solidariedade “orgânica”, pelas dessemelhanças. Cada um é solidário cumprindo o que lhe compete, pela sua responsabilidade, independente das afinidades. O todo toma consistência. A cooperação, camaradagem, solidariedade, é em função do conjunto e não dos pares. |
| Mediação de conflitos tratados | Mais tratado até Menos tratado | Permite o contraditório. Trata abertamente, não abafa. Respeito aos acordos, abertura para o diálogo. Gera confiança de poder contribuir, opinar sem receio. As coisas, mesmo difíceis, são ditas e as regras são claras. A contradição e o conflito permitem fluir as competências e a criatividade individual. |
| Ordem ou comando interiorizado | Mais interiorizado até Menos interiorizado | Autocontrole. Auto-responsabilidade. Ordem interna. Imagem de autoridade internalizada: “Deus” está dentro do homem, o desempenho é compreendido como um atributo da graça divina. Difere da pressão externa onde, só faz quando mandam e a obediência é por dominação. |
| Racionalidade voltada para o planejamento | Mais planejamento até Menos planejamento | Ações planejadas, orientada para mudança. Para a ordem. Para organização, para produção. Difere das ações onde prevalecem o imprevisto e o imediatismo. |
| Visão de Mundo Coletiva | Mais Coletivo até Menos Coletivo | Considera o “nosso” mundo e “O” mundo. Sistemas e valores humanitários. Obedece às regras por ter consciência do todo, não por medo de punição. |
| Na hierarquia todos os trabalhos têm valor. | Mais valor a todos trabalhos até Menos valor a todos trabalhos | Todo Trabalho é trabalho. Não existe trabalho superior ou inferior. A hierarquização é feita por funções e responsabilidades. Como os homens trabalham uns para os outros, todos os trabalhos são úteis. Todos podem desenvolver seu potencial e colaborar, opinar, ouvir e serem ouvidos. Difere onde uns, por se sentirem “superiores” não valorizam as contribuições dos “inferiores” e estes, por se sentirem “inferiores”, inseguros, ou por cautela, têm receio de falar, criticar, opinar. |
| Processo de trabalho coletivizado | Mais Coletivizado até Menos coletivizado | Desenvolvimento de equipes. Leva-se em conta, além da tarefa, o COMO fazer, com interação e humanização do ambiente. Integração do trabalho e da produção. Cultura de abertura: segurança, coerência, respeito, valorização. A regulação e o controle institucional são feitos por resultados gerando sentimento de time e não de competição. Difere de levar em conta apenas a tarefa em si, a competência, habilidade, técnica e equipamento. |

5. Representação gráfica da identidade – média das três empresa

5. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA IDENTIDADE – MÉDIA DAS TRÊS EMPRESAS



| Ranking Geral Nº Por ordem de maior intensidade. | VARIÁVEIS DA IDENTIDADE Valores e Sentido nas Ações Comunicativas. | Graus de 1 a 10 |
|--|---|----------------------------------|
| 1º LUGAR | Solidariedade por Cooperação e Competência | 7,20 |
| 2º LUGAR | Mais prazer na relação com o trabalho | 6,90 |
| 3º LUGAR | Ordem ou Comando Interiorizado | 5,60 |
| 4º LUGAR | Racionalidade voltada para o Planejamento | 5,50 |
| 5º LUGAR | Processo de Trabalho Coletivizado | 4,50 |
| 6º LUGAR | Mediação de Conflitos Tratados | 4,45 |
| 7º LUGAR | Visão de Mundo Coletiva | 4,40 |
| 8º LUGAR | Na Hierarquia Todos os Trabalhos têm Valor | 3,90 |

OBS: O quadro acima traz o ranking geral dos valores que prevalecem na prática comunicativa para a organização do trabalho, nas três empresas pesquisadas.

6. Análise dos resultados da pesquisa de campo

A tendência em comum das identidades organizacionais, representadas no gráfico das três empresas, demonstra que os valores mais desenvolvidos no mundo do trabalho são principalmente a solidariedade por cooperação e competência, que ficou no *ranking* geral dos conceitos pesquisados, com grau atribuído de 7,2, na proporção de um a dez, junto com o prazer na relação com o trabalho que ficou em segundo lugar, com 6,9. A ordem ou comando interiorizado com grau 5,6 e a racionalidade voltada para o Planejamento com grau 5,5 foram os valores identificados com grau de desenvolvimento acima da média cinco, o que caracteriza a presença da modernização nestas empresas, que a cultura da solidariedade por amizade e o valor do não trabalho já estão sendo superadas.

Por outro lado, em graus menos desenvolvidos, os valores que prevalecem em comum são principalmente o processo de trabalho coletivizado com grau 4,5; a mediação de conflitos tratados com grau 4,45; a visão de mundo coletiva com grau 4,4 e, em último lugar ficou que na hierarquia todos os trabalhos tem valor com grau 3,9. Isso significa que nesses aspectos a tradição predomina, podendo ser visto no quadro síntese a descrição desses valores e suas consequências na vida organizacional. O quadro síntese foi construído como instrumento para estrutura de análise, trazendo os conceitos qualificados e as respectivas descrições, com as polaridades dos sentidos para os valores, seus significados e efeitos na organização do trabalho.

Sobre a solidariedade perguntou-se: quando surge um problema, as pessoas dentro da empresa são solidárias pelas semelhanças (com quem tem cargos equivalentes, mesma religião, mesma cor, nível social etc.), ou pelas dessemelhanças (pela responsabilidade da função, independente das semelhanças ou afinidades)? O resultado demonstrou que a maioria tem *conhecimento* de suas responsabilidades

e são solidários pelo que compete a cada um, pela responsabilidade de suas funções, mas, cruzando com outra pergunta, agem por medo ou por obrigação gerando um nível alto de concorrência no sentido de disputa. São polaridades complexas, contraditórias, fruto da própria condição do trabalho capitalista no contemporâneo.

Buscando perceber, na realidade das empresas pesquisadas, qual o resultado simbólico das condutas da comunicação interna e quais os efeitos desse agir comunicativo na construção da identidade, levando em conta que, cada entrevista durou em média quarenta minutos, após esse tempo pensando sobre seu trabalho, sobre a empresa e sobre sua própria situação dentro dela, sua fala final reflete esse resultado simbólico. Nas perguntas abertas, criou-se categorias para distinguir os níveis de identificação dos pesquisados para com suas organizações.

Categorização Da Pergunta 28 – ABERTA: (Para finalizar, o que mais você gostaria de dizer sobre sua empresa?)

Categoria 1:

Satisfeito/Motivado. (média: 33%, considerando-se as respostas dos entrevistados nas três empresas): Nessa categoria está implícita a identidade, confiança, escolha, inclusão no futuro da empresa, compromisso:

- Demonstra orgulho, usa o pronome ‘nós’ para se referir a empresa, nossa empresa, minha empresa; é agradecido, reconhece que cresceu com ela. É uma empresa ética que reconhece o esforço de seus funcionários. (52% do total que respondeu nessa categoria).
- Gosta, é satisfeito, ama. (35% do total que respondeu nessa categoria).
- Tem ideias para o futuro, pensa nos desafios, como criar soluções. (13% do total que respondeu nessa categoria).

Categoria 2:

Insatisfeito/Ainda Motivado. (média 45%, considerando-se as respostas dos entrevistados nas três empresas). Nessa categoria ainda está implícita a confiança e o compromisso em construir o futuro da empresa e quer se incluir no mesmo:

- Demonstra revolta, reivindica reconhecimento, está “brigando” para mudar. (67% do total que respondeu nessa categoria).
- Faz sugestões: ouvir mais, tornar a empresa mais humana. Realizar festas para integrar, sortear cursos ou premiar pelo desempenho com cursos, melhor estrutura, mais salários, política de cargos e salários, um informativo. (23% do total que respondeu nessa categoria).
- Se continuar, acredita na construção de uma base mais sólida. (10% do total que respondeu nessa categoria).

Categoria 3:

Insatisfeito/Desmotivado. (média 9% do total das pessoas que responderam nas três empresas): Implícito está a falta de confiança e o não compromisso em construir o futuro, não quer se incluir nesse futuro.

- Falta de opção. (67% do total que respondeu nessa categoria).
- Não manda, não concorda, não quer depender da empresa para o futuro. (17% do total que respondeu nessa categoria).
- “É uma empresa que tem produtos/serviços de excelente qualidade, sem, no entanto, dar o menor valor a seu quadro funcional”. (16% do total que respondeu nessa categoria).

Categoria 4:

Impessoal/Não Se Coloca. (média 13% do total de pessoas que responderam nas três empresas):

- Faz colocações formais. (55% do total que respondeu nessa categoria).
- Fala da empresa como uma coisa distante. Não se envolve. Não se inclui nela. (30% do total que respondeu nessa categoria).
- Não fala nada. (15% do total que respondeu nessa categoria).

Dessa forma pode-se concluir que apenas 33% dos entrevistados estão sintonizados no “tempo” da comunicação da empresa, isto é, estão em condições de ‘defendê-la’ e, portanto, de formar opiniões positivas, com identidade construída corporativamente.

Outros Resultados Analisados Da Pesquisa De Campo:

Nas três empresas, menos da metade dos participantes declaram que falam à vontade, por razões distintas, mas, todas demonstrando um nível de dificuldade na comunicação interpessoal.

Nesta pergunta, abriu-se espaço para o entrevistado (a) colocar outro aspecto que julgasse relevante, além das alternativas oferecidas. Uma parte fez questão em deixar claro em que condições falam. Como a pesquisa aqui é qualitativa cabe destacar essas falas:

- “Falo dentro do meu limite. Já sei o que posso falar, e, no que posso é que falo a vontade”.
- “Quando falo, falo a vontade”. (fica implícito que nem sempre fala).
- “Falo só com meu chefe mais direto. Outras pessoas não falo”.
- “Falo, dependendo do assunto”.
- “*Nunca tive esses sentimentos de medo de falar. Quem está com esses itens acima, precisa de tratamento*”. (essa pessoa tem nível intermediário, ou seja, é responsável por coordenar outras pessoas. Provavelmente não percebe nenhum dos “ruídos” na comunicação interna).

- “Não falo porque receio ser interpretada mal”. (implícito, não confia).
- “Não falo por decepção de não poder usar a criatividade, o método não permite falar, criar, tem que repetir, como um ‘robô’”.
- “Às vezes prefiro não falar. Já conheço as respostas, sei como vai ser. Eu não falo, deixo pra lá, deixo para outros falarem, evito falar para manter o equilíbrio”.
- “Falo sem medo. Mas sei que não é considerado importante. Isso chateia, desestimula”.
- “Falo dentro do que está no meu limite, sobre meu trabalho, para melhorar meu trabalho. Sobre a empresa em si, eles, por mais que me tratem bem, não me dão esse direito. Não tenho essa total liberdade. Com meu chefe direto, falo a vontade, tenho liberdade para falar sobre meu trabalho, mas, sobre outras coisas não”.

Esses “*não ditos*” provocam também desentendimentos na comunicação. Não falar, por qualquer um desses motivos acima, causa, no mínimo, dois problemas na organização do trabalho: o primeiro é o mal estar, o resultado simbólico negativo da pessoa que tem a dizer, mas, por medo, desconfiança ou indiferença não diz. E, o segundo, é a possível contribuição que a empresa deixa de receber.

Também, nas três empresas, os sentimentos negativos, que causam mal estar no cotidiano, são atribuídos, na grande maioria, ao inter-relacionamento no trabalho.

Vale ressaltar que, não é a sobrecarga em si que trás o resultado simbólico negativo. Encarada como uma meta, um desafio, havendo negociação, impulsionando para superação dos limites sem produzir stress excessivo ou sentimento de incapacidade, com motivação e estímulo, pode até trazer um resultado simbólico positivo, um sentimento de realização, de orgulho, de capacidade de encarar desafios.

É o não reconhecimento do esforço e boa vontade para dar conta da sobrecarga, da pressão, dos prazos, de estar exercendo mais funções fora a sua, o não reconhecimento da capacidade profissional, que trás o resultado simbólico negativo.

O maior interesse na comunicação interna, o que mais querem saber, ou seja, o que querem ser comunicados dentro das empresas, de forma explícita, em primeiro lugar, ficou o reconhecimento profissional. Desejam que haja comunicação sobre seu empenho, seu desempenho e sobre sua competência. Interessante é que o resultado aponta para maior interesse em reconhecimento profissional entre os que estão no nível de responsabilidade gerencial ou de direção. Isso pode estar refletindo, quando fazem questão do reconhecimento, um envolvimento maior com a empresa e preocupação com oportunidades de ascensão profissional.

De um modo geral, em todos os níveis de responsabilidade, o sentimento que predomina é um pouco de insegurança, sentimento de não ser visto, sentimento de não ter lugar; não sabe, não está claro, que oportunidades se tem de ascender profissionalmente, de estar contemplado nos planos de futuro da organização.

Com relação ainda ao que gostariam de saber, de ser comunicados, o item que vem em terceiro lugar (plano da organização para o futuro), está voltado para o que a empresa pode oferecer, no futuro, às pessoas que dela participam. Essas informações, ao mesmo tempo, demonstram um interesse em desenvolver compromisso com o projeto coletivo e sentimento de pertinência em relação ao futuro da organização.

Do mesmo modo, os itens seguintes (melhorias na produtividade, informações relacionadas ao emprego e políticas de pessoal), costumam ser informações que interessam aos participantes porque dizem respeito ao retorno, por parte da empresa, ao investimento que fizeram no seu trabalho. As preocupações com a viabilidade de a empresa sobreviver ficaram por último (resultados financeiros da

empresa e posicionamento em relação à concorrência), só perdendo para notas pessoais, o que implica também em pouco envolvimento de integração e amizades no ambiente de trabalho.

IV

Conclusão

Procuramos tratar neste estudo dos valores que prevalecem nas relações sociais para a organização do trabalho, que se expressam através de uma linguagem com significados distintos de uma lógica tradicional ou moderna. Os valores que nos referimos são aqueles que correspondem às posições dos sujeitos históricos que protagonizam suas ideias, como agentes sociais, numa determinada época e sociedade, materializado— as pela sua prática efetiva. Portanto estamos falando em valores culturais, entendendo cultura como um modo de pensar, que vão estar assentados em significados, não intrínsecos dos termos em si, mas em significados atribuídos socialmente e mediados nas relações sociais, expressos e materializados no agir cotidiano das pessoas.

Os valores determinam a essência das relações sociais e podem construir confiança, aceitação e fidelidade ou causar rejeição ou indiferença. O objetivo desse estudo foi o de conhecer como são vistos ou representados pelos participantes o agir cotidiano dentro da organização e em qual sentido os valores estão prevalecendo na prática. Uma análise mais detalhada, da pesquisa realizada por empresa e por setores dentro das empresas, poderia apontar sugestões específicas confrontando com os interesses e propósitos institucionais, contudo, a opção aqui foi de generalizar o resultado das três empresas, por um lado para não expor nenhuma delas e por outro lado para nos determos numa análise mais profunda do significado dos valores percebidos e atribuídos pelos entrevistados.

Pensou—se inicialmente que este trabalho poderia, ou deveria chegar a uma conclusão clara e definir se no universo pesquisado a comunicação expressava identidade nos significados da tradição

visto como submissão ou da modernidade. Concluiu-se então que, esta forma de abordagem, seria mais óbvia, os resultados seriam simplificados, apenas verificando as lógicas, se mais tradicional ou mais moderna. Isso, inclusive, poderá ser feito por qualquer leitor atento, a partir dos resultados da pesquisa no capítulo III. Optou-se aqui por uma tentativa de contribuição, mesmo que modesta, por não abordar muitos aspectos do resultado da pesquisa, porém, mais substancial ao discernimento do significado do valor menos desenvolvido, em todo o universo pesquisado, que se refere ao valor do trabalho. Com média de grau 3,9, na proporção de um a dez, foi percebido, em todos os níveis de responsabilidade, um tratamento diferenciado por superiores e inferiores nas relações internas.

No início deste estudo, o que mais instigava, na busca de como ocorrem os desentendimentos ou estranhamentos, os chamados “ruídos” na comunicação interpessoal, era entender o porquê as pessoas convivem com padrões de conduta que, às vezes, chega a atingir seus próprios valores, quando se sentem abafadas, oprimidas, humilhadas e por algum motivo, não conseguem reagir combatendo aquela forma de ação. Buscou-se compreender como o “*não dito*” no discurso, por vezes, toma forma principal no agir e, justamente, por não estar explícito, dificulta o entendimento entre os agentes, que continuam se comunicando, mas, num segundo nível de realidade. Enquanto formalmente, na locução, se diz uma coisa, na ilocução, no nível das atitudes, está se dizendo também outras coisas, concordantes ou discordantes, trazendo efeitos e consequências.

Aqui, não foi objeto de estudo as atitudes perversas ou agachadas; nenhum tipo de neurose, algumas até comum de se encontrar nas relações sociais, no ambiente de trabalho, quando, por exemplo, juntam-se pessoas com tendência a introjetar, sentindo-se “culpadas” por tudo; com outras que tem tendência a projetar toda a “culpa” e a responsabilidade dos problemas nos outros. Também não houve preocupação em estudar as atitudes de

má fé, porque quando fica claro que é proposital, não há problema com significados de valores no agir, as atitudes são intencionais, a identidade é revelada, sem conflito moral ou ético. Ou ainda, pode ser um agir disseminado, estratégico, com intenções claras para quem está agindo, mesmo que o outro não perceba que esteja sendo enganado. Esta pesquisa não se deteve com problemas dessa natureza.

A preocupação, aqui, foi estrita, no sentido de compreender aquelas ações comunicativas que têm a intenção de construir uma relação interpessoal numa direção e, sem se dar conta, estão construindo numa direção diferente, às vezes oposta do que se pretende. Buscou-se nesta pesquisa entender o como ocorrem esses estranhamentos entre pessoas racionais, profissionais responsáveis, entre agentes que pretendem cumprir função de integração social. Assim, procurou-se os significados dos valores que estão na base das relações sociais e a elucidação dos processos de compreensão da linguagem que passa a ter importância no sentido de possibilitar uma argumentação entre os agentes.

Com o valor do trabalho sendo visto, pela maioria, como uns valendo mais que outros, na percepção dos entrevistados, ocorrem pouca valorização de muitas das funções. Os trabalhos considerados superiores recebem tratamento diferenciado daqueles considerados trabalho inferior, dessa forma, a hierarquização não é feita apenas pela responsabilidade da função e sim por “superiores” e “inferiores”. Como os homens trabalham uns para os outros, todos os trabalhos são úteis. Todos podem desenvolver seu potencial e colaborar, opinar, ouvir e serem ouvidos. Difere onde uns, por se sentirem “superiores” não valorizam as contribuições dos “inferiores” e estes, por se sentirem “inferiores”, inseguros, ou por cautela, têm receio de falar, criticar, opinar.

Na tradição da antiguidade e da idade média, só o trabalho intelectual e religioso tinha valor. Todos os outros trabalhos eram

considerados inferiores, tanto que apenas eram executados pelos escravos e os servos. Os nobres não trabalhavam, pois era inclusive motivo de vergonha. Mas, porque ainda hoje, numa modernidade avançada, no contemporâneo de valores tão futuristas, ainda se mantém tão presente essa diferenciação no trabalho?

Cada pessoa age conforme uma lógica. O valor cultural de se ter respeito pela autoridade, por exemplo, tem sentidos diferentes numa lógica tradicional ou moderna. A lógica tradicional, que compreende o trabalho como superior ou inferior, orienta as condutas das ações autoritárias, onde o sujeito age com a consciência e juízo moral de estar cumprindo um papel; sua intenção é exercer bem sua função de direção e, para obter os resultados impõe sua “superioridade”. O autoritarismo está na imposição e na imposição está o não entendimento e o estranhamento nas relações sociais expressas no agir. E, como na comunicação, os agentes se completam, o outro “permite”, quando tem identidade na mesma lógica, ou seja, também considera que existe trabalho superior e inferior e, no caso, ele estaria do lado dos “inferiores” que, pela lógica, pode ser abafado, oprimido ou humilhado.

Neste caso, quando os valores de um grupo social, numa organização do trabalho, por exemplo, são de uma lógica tradicional, as formas de condução das atitudes nas relações internas se reproduzem, por perlocução, isto é, por consequência, nesta direção. O pior preconceito é quando se assimila ele; mais grave que ser colonizado é ter mente colonizada. Quando a lógica cultural é outra, então se é contra a atitude autoritária, abre-se espaço para o contraditório, para outras interpretações. Mas, quando se age na mesma lógica, o outro por identidade, cumpre papel complementar e, no máximo, deseja, um dia, poder estar no papel de superior, deixando assim de se sentir oprimido, mas, também por perlocução, fará outros se sentirem oprimidos.

Quando, na cultura, mudam-se apenas os personagens, mantendo-se os papéis, os antigos valores ficam impregnados e as ações se dão na mesma lógica. Os sujeitos querem deixar de ser “*escravos*” para ser “*senhor*”. Os subordinados querem, não romper com a submissão para com as chefias autoritárias, mas, querem um dia, poder estar na posição de mando. A funcionária que não se sente à vontade para falar, por medo de ser considerada “*metida*” onde não é de sua conta (depoimento de um dos entrevistados), tem duas opções: ou deseja ocupar um lugar de mando para poder ter voz, reproduzindo a lógica do trabalho superior/inferior; ou luta contra, desejando ter voz, sem ser considerado inferior, portanto “*metido*”, apenas cumprindo papéis diferenciados nas relações sociais.

No trabalho, cada um tem sua utilidade, todos são úteis e dependentes entre si. Objetivamente, no nível hierárquico, várias funções ocupam lugar de direção, de maior responsabilidade na condução das ações sociais dentro das organizações. Os dirigentes, por exemplo, têm nível de responsabilidade maior, mas, são iguais na utilidade de suas funções, pois, sem os demais, pouco fariam, portanto, nem superior, nem inferior, apenas responsabilidades diferentes.

Por outro lado, nem tudo que tem forma moderna, deixa de ser autoritário nas condutas. Considerar que não existe trabalho superior nem inferior, não significa deixar de existir hierarquia nas responsabilidades. É um outro extremo, uma direção não quer definir claramente as regras, as normas. Como estas não ficam explícitas, é outra forma de impor autoridade. Não diretamente, abafando, oprimindo ou humilhando, mas, ao largar os profissionais à sua própria responsabilidade, não acompanhando, não dando importância, não valorizando seus trabalhos, e, não havendo canal de participação, a direção manda sozinha, não ouve ninguém, é também um autoritarismo que abafa porque isola. Não fica diretamente tendo necessidade de demonstrar poder, mas, ao largar,

no sentido de não acompanhar, demonstra o poder porque não permite participação.

Re-significando esse valor do trabalho, numa lógica que não haja distinção de trabalho superior ou inferior, as condutas comunicativas passam a se dar noutros padrões, livres de ter que se comportar como “autoridade” para impor respeito e conseguir os resultados. Sem imposição direta e sem isolamento, que representa uma imposição indireta, a comunicação ocupando o lugar do entendimento, a regulação pela identidade, havendo confiança nas relações, permite um potencial de consolidação maior da instituição.

Representa também um amadurecimento nas relações sociais, uma vez que, quanto mais o sujeito é concentrado em si, mais tem chance de ser flexível com o outro, porque não se sente ameaçado. Quanto mais a referencia do sujeito é o outro, ou valores dos outros, mais inseguro ele fica e mais rígido para ouvir e aceitar outras opiniões, outros pontos de vista. Para o valor do trabalho que considera que todo trabalho é trabalho, o indivíduo tem mais chance de ser concentrado em si, ter mais altivez, portanto, tornar-se um sujeito forte, mais flexível e seguro.

As organizações dependem dos indivíduos para construir sua realidade e, quanto mais fortes, seguros e satisfeitos forem, mais forte também será o coletivo, a organização. Esse processo pode se dar como uma “*mão dupla*”, onde, ao tempo que se constrói identidade fundada na comunicação para a organização do trabalho, resulte também no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades. Neste sentido, compreender o significado do agir comunicativo, compreender em qual lógica está assentada os valores culturais, pode ajudar no processo de mudança para onde se quer chegar intencionalmente, no nível das ideias, no nível formal e, compreendendo, tomando consciência, se possa passar do agir para o discurso consciente e coerente.

V Referências

AUSTIN, John Langshaw. **Quando dizer é fazer:** palavras e ação. Porto Alegre: Artes médicas, 1990.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade.** Petrópolis:Vozes, 1973.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar:** a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia de Letras, 1986.

BOÉTIE, Etienne de la. **Discurso da servidão voluntária.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso.** Campinas: UNICAMP, 1997.

CARDOSO, Carmen e CUNHA, Francisco. **Compreendendo a organização:** Uma abordagem psicossociológica. Recife: Cadernos INTG, 2001.

CARDOSO, Carmen e JARDIM, Elza. **Gestão de marketing interno:** construindo empresas bem sucedidas em parceria com os empregados. Recife: INTG, 1998.

DURKHEIM, Émile. **Sociologia.** FERNANDES, Florestan. Coordenador. São Paulo: Editora Ática, 2000.

_____. **Textos.** Org: José Albertino Rodrigues. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **As regras do método sociológico.** São Paulo: Martin Claret, 2000.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GRAMSCI, Antonio. **Obras escolhidas**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Tempo Brasileiro, 1984.

_____. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990.

_____. **Teoría de la acción comunicativa, I: Racionalidad de la acción y racionalización social**. Espanha: Edição Taurus Humanidades, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2002.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. São Paulo: Bertrand Brasil, 2000.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia de Letras, 1995.

MACIEL, Maria Lúcia. “As racionalidades do capitalismo contemporâneo”. *In: O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira* / Jessé Souza (org). Brasília: UNB, 1999.

MARX, Karl. Para a crítica da economia política. *In: Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

_____. **O capital** (vol 1). São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2000.

_____. **The communism of the Rheinischer Beobachter**.
In: <http://www.marxists.org/archive/marx/works/1847/09/12.htm>.
Acesso: 24/04/2003.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A sagrada família**. Lisboa: Presença, 1974.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. Petrópolis: Vozes, 1990.

MINAYO, CECILIA DE Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOURA, José Barata. **Para uma crítica da “Filosofia dos Valores”**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

RIBEIRO, Darcy. “*Gilberto Freyre: Uma introdução a ‘Casa grande & senzala’*”. *In:* FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e pesquisa: Projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SARLO, Beatriz. **Cenas da vida pós-moderna**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

SILVA, Dacier de Barros. Razão e interação num mundo atomizado pela modernidade. *In: Ícone – Revista do PPGCOM*. Recife: UFPE, 1999.

VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da práxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

SOUZA, Jessé. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. *In: O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: UNB, 1999.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2000.

Da Tradição à Modernidade

Os Valores Nas Relações Sociais

- Um estudo sobre a comunicação na organização do trabalho -

Produzido na

**Editora
Universitária**  **UFPE**

Editora Universitária- Universidade Federal de Pernambuco

Av. Acadêmico Hélio Ramos, 20 – Várzea, Recife-PE

CEP 50740-530 – Recife – PE.

Fones: (0xx81) 2126.8397 | 2126.8930 | Fax: (0xx81) 2126.8395.
ufpe.br/edufpe | livraria@edufpe.com.br | editora@ufpe.br

