

Subjetividade e comunicação nas relações de trabalho: contribuição aos estudos interpretativos da comunicação organizacional no Brasil¹

Claudia Nociolini Rebechi²
Universidade de São Paulo

Resumo

A discussão sobre a subjetividade do trabalhador em suas relações de trabalho integra a comunicação como um importante elemento neste contexto. Se por um lado, as organizações tentam controlar a comunicação em prol de seus interesses corporativos, por outro, existe a possibilidade da comunicação, como parte integrante da subjetividade do empregado, ser utilizada por este como forma de experienciar sua própria existência social. E isso acontece numa disputa de sentidos entre a empresa e o trabalhador, em que este age como sujeito de uma negociação contínua pelo poder da comunicação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: comunicação, subjetividade, trabalho.

Introdução

As transformações do sistema produtivo que o capital tem passado implicam numa necessidade contínua de renovação das práticas e dos processos de gestão da eficácia do trabalho nas empresas. Trabalho em grupo ou em equipe, polivalência de funções e total responsabilização por desenvolvimento de produtos e prestação de serviços são algumas das imposições que os trabalhadores têm enfrentado em seu ambiente de trabalho na contemporaneidade.

O discurso empresarial solicita que o trabalhador ou o empregado disponibilize outros esforços que vão além de seus conhecimentos técnicos ou profissionais. Acredita-se, neste sentido, que o indivíduo precisa saber interagir com o trabalho que está realizando, respondendo eficientemente às tarefas já preestabelecidas e aos acontecimentos imprevistos que influenciam o processo produtivo. Dessa forma, as questões que envolvem a subjetividade do trabalhador aparecem como pauta de

¹ Trabalho inscrito para apresentação no GT Abrapcorp 2 - Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações.

² Graduada em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas pela UNESP e especialista pelo curso *lato sensu* “Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas” pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Atualmente é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação pela mesma instituição, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, e docente do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo.

discussão nos campos de estudos sobre o trabalho e também em outras áreas que dialogam com tal categoria social, como é o caso da Comunicação.

Dentro deste cenário destacam-se duas vertentes passíveis de serem abordadas quando estudamos o assunto. Encontra-se a idéia de relevância da subjetividade do trabalhador na realização de seu trabalho, que contempla a comunicação como um elemento imprescindível para o aumento da produtividade organizacional. Por outro lado, existe a abordagem de que a comunicação pode apresentar-se como uma possibilidade do trabalhador utilizar-se de sua subjetividade no trabalho como forma de experienciar a sua própria existência social. Dessa maneira, a comunicação, entendida como fluxo de sentidos (experiências de vida, práticas sociais) de seus interlocutores, apresenta-se como mediadora de uma disputa de forças quanto à manipulação destes sentidos sob as relações concretas existentes na esfera do trabalho.

O objetivo principal deste *paper* é propiciar uma discussão que contribua para o entendimento do processo e das práticas comunicacionais no ambiente de trabalho, destacando a comunicação como o elemento subjetivo mediador de grande importância nas relações do trabalhador com seu trabalho e com a organização em que atua.

Para tanto, acreditou-se ser interessante a utilização de um aporte concreto que pudesse ilustrar toda esta discussão por meio de seus encontros e desencontros com as possibilidades da comunicação já enunciadas aqui. A escolha refere-se à Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - que completou 40 anos de existência em 2006 e esta preferência deve-se especialmente por dois fatores: primeiramente porque esta associação é representativa de uma classe social do patronato brasileiro, já que é composta por mais de 1.000 empresas privadas e estatais que são associadas, contribuindo financeiramente para a sua sobrevivência; assim supõe-se que o ponto de vista da Aberje assemelha-se ao de seus associados. E, o outro fator deve-se à legitimidade que o mercado e a academia tem dado às ações da Aberje enquanto mediadora dos debates que norteiam a prática da comunicação no ambiente de trabalho.

Para o desenvolvimento deste texto foram utilizadas reportagens e matérias publicadas na *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, editada pela Aberje. Optou-se por selecionar textos que contemplem o assunto comunicação interna³ e que

³ “Comunicação interna” é considerada, no campo dos estudos em Comunicação Organizacional, uma terminologia que se refere à toda interação possível entre qualquer organização e seus empregados por meio da comunicação. Cf. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

foram publicados nos anos finais de 1980 e nas décadas de 1990 e de 2000⁴. Pretende-se que este aporte nos auxilie no entendimento da atividade comunicacional no ambiente de trabalho inserido no contexto das organizações brasileiras.

A organização e a gestão da produção na realização do trabalho.

O capital está passando por uma reestruturação produtiva contínua e busca ganhar forças por meio de novas formas de organização e gestão da produção na realização do trabalho. Isso não é novidade se analisarmos as experiências passadas, cujas marcas ainda podem ser observadas com muita intensidade nas relações de trabalho, hoje.

Os princípios da “Gerência Científica”, bem conhecidos, especialmente devido ao seu mais importante expoente, Frederick W. Taylor⁵, impactaram fortemente na forma de realizar o trabalho entre o final do século XIX e início do século XX. A desagregação do processo de trabalho do conhecimento específico dos trabalhadores, dependente, agora, das políticas gerenciais; a separação entre a concepção e a execução do trabalho, distinguindo completamente entre aqueles que pensam qual deve ser a tarefa e como ela deve ser realizada e os que seguem as instruções e executam a tarefa e, por último, a apropriação do conhecimento do trabalhador pela empresa, são os principais princípios que buscaram impor uma forte racionalidade ao processo de trabalho (Cf. Braverman, 1987).

O sistema taylorista intensificou estes princípios ao instituir o controle da gerência sobre a realização da atividade no trabalho, sendo que o conhecimento e a experiência do trabalhador não eram relevantes já que não poderia ter autonomia para tomar quaisquer decisões. O trabalho deveria ser prescrito e a interferência do trabalhador na tarefa a ser realizada precisava ser combatida pela gerência.

Todo este pensamento da “Gerência Científica”, desenvolvido por Frederick Taylor, perdurou e deixou uma herança que ainda pode ser vista em alguns aspectos no gerenciamento do trabalho de empresas contemporâneas.

Também, neste *paper*, considera-se comunicação no ambiente de trabalho como sinônimo de comunicação interna.

⁴ Mais especificamente, foram utilizadas as seguintes edições: 1989 (edição única); 1991 (2º trimestre – ano I - n° 2); 1992 (2º trimestre – ano II - n° 6); 1993 (3º trimestre – ano II - n° 7); 2002 (4º trimestre – ano 12 - n° 45); 2004 (1º trimestre – ano 14 - n° 50); 2005 (4º trimestre – ano 15 - n° 57).

⁵ Cf. TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1978.

Observamos, por exemplo, na edição de 1991 da Revista Brasileira de Comunicação Empresarial, o destaque para a idéia de hierarquização no controle das informações geradas no ambiente interno da empresa. O trecho da reportagem⁶ que diz: “o principal gerente da empresa tem de firmar-se como estadista na comunicação com os empregados, enfatizando os temas importantes e ressaltando a seriedade dos seus comunicados diretos” demonstra uma visão opressora da organização sobre o empregado, pois ressalta que é a gerência quem deve dominar a atividade comunicacional no ambiente de trabalho.

É interessante que outras filosofias de gestão administrativa, surgidas posteriormente ao taylorismo, como a “Escola de Relações Humanas”⁷, parecem não ter conseguido superar este sistema, o que é compreensível quando Braverman (1987) nos lembra que tais filosofias preocupavam-se em ajustar o trabalhador ao processo de produção do trabalho e são utilizadas pela empresa preocupada com “a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da ‘mão-de-obra’ para adaptá-la aos processos de trabalho” (Braverman, 1987, p.84), enquanto que a produção continuava a ser planejada por meios dos princípios tayloristas.

Importantes transformações ocorridas com o processo de trabalho assalariado devido, especialmente, à intensificação da cadeia de produção semi-automática nas empresas, trouxe à tona um novo modo de gestão do trabalho chamado “fordismo”⁸. O capitalismo industrial estaria precisando de um nova regulação do trabalho. Assim, o processo de trabalho apresentou-se como o ponto principal de um tripé do modo de regulação: processo de trabalho, norma salarial e estado do bem-estar. (Cf. Aglietta, 1986).

Sob a influência do fordismo, o trabalho é cada vez mais mecanizado e a separação entre a concepção e a execução do trabalho aumenta. São os sistemas de máquinas que determinam o posto de trabalho, adequando o ritmo do trabalho, e conseqüentemente do trabalhador, com o ritmo da máquina. (Cf. Aglietta, 1986). Assim, a compatibilização entre os setores da empresa torna-se cada vez mais necessária, caso contrário a produtividade fica ameaçada. A introdução de novas

⁶ Reportagem intitulada “Contra rumores, dois sentidos”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*. Ano 1 – 2º trimestre – nº 2, 1991.

⁷ A chamada “Escola de Relações Humanas”, que tinha como um de seus principais expoentes Elton Mayo, propunha-se originalmente a “humanizar” a administração em oposição aos princípios tayloristas.

⁸ O fordismo pode ser considerado um novo estágio de regulação do capitalismo, com o propósito de superação do taylorismo, surgido em meados da década de 1920. Cf. AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo*. México: Siglo XXI, 1986, p. 89-128.

tecnologias contribui para intensificar essa compatibilização, pois auxiliam na eliminação dos “tempos mortos”⁹ entre os setores, propiciando novos ganhos de produtividade.

No entanto, parece-nos ser uma abordagem interessante aquela que vai além deste aspecto do enaltecimento das novas tecnologias de informação como o principal motivo que levam as empresas a aumentar sua produtividade, atualmente. Neste sentido, Durand (2003), nos adverte que os fatores que levam a isso são: as reorganizações do trabalho e da produção e um recente modo de mobilização dos trabalhadores, cujo sistema integrado ele chama de “nova combinatória produtiva”. Tal combinatória configura-se através de três eixos “a integração reticular (organização geral da produção de bens e serviços), a generalização do fluxo tensionado (com suas conseqüências sobre a organização do trabalho) e o modelo da competência como novo regime de mobilização da mão-de-obra” (Durand, 2003, p.140).

Estamos diante de um cenário que impulsiona o aumento da intensidade do trabalho. Ao empregado é solicitado que compartilhe de um ciclo produtivo que exige atenção redobrada à qualidade dos produtos e serviços, capacidade em agir preventivamente a qualquer imprevisto; ter predisposição para trocar de função e adaptar-se às mudanças então surgidas; zelar pelo ambiente organizacional e buscar sempre a melhoria do processo do trabalho.

Em uma reportagem da Revista Brasileira de Comunicação Empresarial, publicada no final da década de 1980¹⁰, é possível verificarmos a preocupação das empresas brasileiras em absorver essas mudanças correntes no sistema produtivo. O empresariado, segundo a reportagem, deveria preparar-se para incorporar a “consolidação da ênfase na qualidade total” e também para compreender que “empresários, trabalhadores, sindicalistas, representantes do governo, todos terão de lidar com um ambiente em constante mutação”. É enfatizado, ainda, que neste ambiente “patrões, gerentes e empregados serão preparados não só para executar tarefas, mas principalmente, para lidar com situações complexas, imprevisíveis e variadas”. Isso tudo parece já ser um indício de uma mudança nas relações de trabalho que pressiona o trabalhador a adaptar-se e conformar-se ainda mais com as transformações ditadas pelo mercado.

⁹ Compreendem-se “tempos mortos” como os tempos de descanso, paradas, interrupções, ou seja, qualquer tipo de intervalo durante a realização do trabalho.

¹⁰ Reportagem intitulada “Comunicação e relações de trabalho na década de 90”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, 1989 (volume único).

O trabalho é cada vez mais incentivado a ser realizado coletivamente sob a tutela de grupos de trabalhos. O fim dos postos de trabalho leva o trabalhador a ser responsável não só por sua tarefa, mas, inclusive, por todo o processo que validará a eficiência dos indivíduos e a qualidade do produto e do serviço realizado. As responsabilidades coletivas levam a uma grande pressão vinda dos próprios companheiros de trabalho, visto que se um indivíduo falhar, todos serão prejudicados. Dessa forma, o fato da ausência da figura do chefe que prescreve e controla o trabalho não minimiza a pressão no ambiente de trabalho. Ao contrário, já que existe mais do que “um par de olhos” observando o empregado integralmente.

O empregado, neste *fluxo tensionado*¹¹, em que precisa adaptar-se às exigências das empresas, sob a perspectiva de uma crescente responsabilização pelo processo do trabalho, passa por diversas situações de constrangimento e de sofrimento na organização em que atua. Caso não atendam aos objetivos e metas do grupo de trabalho, e conseqüentemente da empresa, os empregados sofrem humilhações de seus pares e também devido a sua própria pressão pessoal, já que se sentem fracassados como profissionais e temerosos pela perda do emprego.

Cada vez mais exige-se a participação do trabalhador e seu comprometimento com os objetivos da empresa. “ A participação será um fator vital para que as empresas obtenham êxito”; “a participação será a forma de operacionalizar a colaboração dos trabalhadores”¹² são algumas pistas de como o patronato brasileiro começava a enxergar um novo papel para o trabalhador no processo de trabalho.

Neste contexto, a subjetividade do empregado tem sido crescentemente alvo da gestão do trabalho na contemporaneidade.

A subjetividade entra em cena

Participação e engajamento são terminologias que começam a ganhar força no discurso empresarial contemporâneo. O que no passado parecia não ser determinante para o aumento da produtividade organizacional, agora é relevante às novas formas de

¹¹ “*Fluxo tensionado* é um paradigma que organiza a disciplina (e o modo) do trabalho por meio do fluxo contínuo de todas as atividades (incluindo o trabalho intelectual)” (DURAND, Pierre Jean. *A refundação do trabalho no fluxo tensionado*. Tempo Social. Revista de Sociologia da USP. V. 15, n° 1, 2003, p. 139).

¹² Reportagem intitulada “Comunicação e relações de trabalho na década de 90”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, 1989 (volume único).

acumulação do capital. A subjetividade agora divide espaço com a razão no desenvolvimento do trabalho.

O trabalhador, diferente do que acontecia no sistema taylorista, agora pode interferir na realização do trabalho por meio não somente de seus conhecimentos técnicos e empíricos, mas, inclusive, por meio de seu engajamento e da responsabilização de suas ações quanto ao trabalho a ser realizado (Cf. Zarifian, 2001). Isso pode significar um maior assujeitamento do trabalhador aos interesses econômicos da organização em que atua.

Ao lermos o depoimento do gerente de uma grande rede brasileira de supermercados para a Revista da Aberje, afirmando que “hoje é mais importante que as pessoas sejam parte integrante do negócio, estejam em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização”¹³, podemos acreditar que a subjetividade do trabalhador será utilizada com esta intenção manipuladora.

Esta forma de gestão nas empresas ultrapassa os princípios do taylorismo-fordismo já que não limita o empregado às tarefas a serem realizadas em seu determinado cargo. Ao trabalhador é possível participar da gestão do trabalho por meio da compreensão das estratégias - objetivos e metas - adotadas pela empresa. Este aspecto conforma-se perfeitamente à “nova combinatória produtiva” defendida por Durand (2003), em que o fluxo tensionado do processo de trabalho comporta a prescrição baseada nos objetivos e não mais nas tarefas, o que leva a um controle da lealdade dos empregados em detrimento do controle sobre o trabalho. A subjetividade do trabalhador, portanto, estaria direcionada para colaborar com os interesses organizacionais, seus objetivos de produtividade e lucratividade.

Por outro lado, existe uma outra possibilidade de se compreender a questão da subjetividade na realização do trabalho. O modelo de competência pensado por Zarifian (2001), baseado nos pilares da “autonomia” e do “assumir responsabilidade” por parte do trabalhador, segundo o autor, seria uma aceitação de que o trabalho precisa ser concebido pelo próprio empregado. A precedência do trabalho sobre quem o exerce tenderia, assim, a desaparecer. Os saberes advindos da experiência de vida de cada trabalhador, juntamente com seus conhecimentos técnicos, possibilitaria ao trabalhador tornar-se sujeito de sua própria atividade profissional (Cf. Zarifian, 2005).

¹³ Matéria de capa intitulada “Nada substitui o diálogo”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, Ano 12 - 4º trimestre - nº 45, 2002.

Fleury (2001) reforça esta visão ao acreditar que o modelo de competência pode acrescentar “valor social” para o trabalhador, além de agregar valor econômico para a empresa. Não deixa explícito o que denomina de “valor social” e nem diz como este poderia ser agregado ao indivíduo. Mas oferece-nos algumas pistas quando define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, 2001, p.188). Este conceito se aproxima muito daquele que Zarifian (2001; 2005) defende. O modelo de competência propicia, assim, uma maior liberdade para o trabalhador e conta com sua inteligência na realização do trabalho. E isso, conseqüentemente, segundo estes autores, poderia contribuir para que o empregado pudesse ser compreendido como sujeito do trabalho que realiza e não simplesmente executor de tarefas prescritas.

Diante destas duas vertentes que embasam a discussão sobre a subjetividade no trabalho, nos deparamos com o estudioso Mello e Silva (2004) que parece considerar que os conhecimentos ou a subjetividade do empregado, destacados pelo modelo de competência, são oriundos de esferas da vida externas à esfera do trabalho, ou seja, resultam de formas de socialização da “vida privada” e do “mundo vivido”. As experiências de vida do trabalhador que extrapolam o ambiente de trabalho são relevantes e constituem o resultado destas formas de socialização.

Mello e Silva (2004), no entanto, nos adverte que a articulação entre estas formas de socialização e a competência profissional – o conhecimento técnico e empírico da função – não está comprovada, apesar de ter sido exposta. E completa dizendo que, portanto, “a ênfase é sobretudo posta no ‘exterior’ do trabalho como um espaço em que os constrangimentos típicos da produtividade e do poder seriam menos determinantes para a socialização” (Mello e Silva, 2004, p.62).

Isso parece significar, para o autor, que a opressão e o sofrimento causado pelas ações concretas no trabalho são mascarados pelo enaltecimento da subjetividade (resultado das práticas sociais e das experiências de vida) do empregado na realização de seu trabalho.

Esta possibilidade somente pode ser reconhecida se acreditarmos que a subjetividade do trabalhador pode ser manipulada e controlada integralmente pelas organizações. No entanto, o empregado é um ser social que interfere no meio em que vive e age sobre as condições históricas nas quais está submetido.

A comunicação no ambiente de trabalho

A comunicação, como um elemento subjetivo mediador de grande relevância nas relações do empregado com seu trabalho e com a empresa em que atua, é constantemente alvo da intenção de controle por parte das organizações em prol de seus interesses.

O processo comunicacional no ambiente de trabalho integra um composto amplo de fenômenos responsável pelo funcionamento das organizações. A garantia de desenvolvimento e manutenção de qualquer organização na sociedade dá-se, dentre outros fatores, através das relações interativas de seus membros que se comunicam em prol da vida organizacional. Hoje, qualquer trabalhador utiliza-se de alguma forma de comunicação, seja falada, escrita, gestual, por meio de símbolos, durante a realização de seu trabalho.

Observa-se que as empresas têm buscado uma sistematização do processo comunicacional no ambiente de trabalho, visto que a orientação das ações comunicativas entre os membros da organização poderiam auxiliar mais efetivamente ao alcance dos fins corporativos. Assim, as gestões organizacionais começaram a incorporar métodos e técnicas que pudessem coordenar este processo comunicacional. Uma grande empresa de cosméticos brasileira, por exemplo, revela que tem procurado capacitar seus gestores quanto à atividade comunicacional: “Damos treinamento e colocamos a competência do líder como comunicador como parte de sua função. Incluímos a comunicação como item de avaliação do desempenho desses profissionais”¹⁴.

Neste sentido, a comunicação no ambiente de trabalho, tem sido compreendida, na maioria das vezes, unicamente como uma “política” determinada pela alta direção com a intenção de mobilizar os trabalhadores em prol dos interesses corporativos, à medida que busca estimular comportamentos adequados aos objetivos da empresa. As empresas, assim, tentam utilizar-se da comunicação como mais um instrumento estratégico frente a sua necessidade de enfrentar a competitividade acirrada do mercado e sobreviver na disputa por nichos comerciais e consumidores de seus produtos e serviços.

¹⁴ Depoimento retirado da matéria de capa intitulada “Face a face, a melhor forma de comunicar”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, Ano 15 - 4º trimestre - n° 57, 2005.

Por outro lado, a comunicação pode ser entendida como um elemento subjetivo que extrapola tal conformidade da racionalidade instrumental da organização ou da empresa no ambiente de trabalho. A comunicação faz parte da subjetividade de cada trabalhador que a utiliza como o sujeito do contexto em que vive.

Para Zarifian (2001) comunicar-se é “construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto” (Zarifian, 2001, p.45). Tal definição inclui: compreender os problemas e as obrigações dos outros indivíduos no processo de trabalho e entender que as ações são interdependentes entre todos; é preciso buscar a compreensão de si próprio e entender a influência de suas ações sobre os outros indivíduos; deve haver um acordo dos objetivos e das regras das ações assumidas em grupo e o autor destaca, também, a importância do reconhecimento do direito de cada trabalhador ao acesso das informações que afetam a realização de seu trabalho (Cf. Zarifian, 2001). Dessa forma, este conceito de comunicação confronta a filosofia taylorista da produtividade do trabalho e traz à tona a possibilidade do trabalhador, por meio de sua subjetividade - explicitada pela atividade comunicacional – agir como o ator social no ambiente de trabalho.

No entanto, é possível, mesmo assim, questionar se a subjetividade do trabalhador, aqui representada pela atividade comunicacional, não estaria sendo compreendida e utilizada de forma a contribuir prioritariamente à reestruturação do capital.

Será que é possível encontrar as brechas na lógica capitalista, que possibilite ao trabalhador criar seu espaço autônomo à opressão do sistema produtivo, por meio de sua subjetividade, especialmente da comunicação?

Um novo olhar sobre a comunicação nas relações de trabalho

Apoiar-se unicamente numa análise objetivista, que privilegia uma visão determinista apoiada pelas relações econômicas, parece ser insuficiente para compreendermos a relação dialética entre comunicação e trabalho.

Certamente, as relações de produção e exploração regidas pelo capitalismo não podem ser negadas. As lutas contra as formas deste tipo de dominação não desapareceram. Homens e mulheres continuam sendo submetidos a um cenário de degradação e precariedade do trabalho em prol dos interesses econômicos de conglomerados empresariais e com conseqüências depreciativas à vida humana. Mas, a

luta, agora, dá-se também em outro domínio, ou seja, contra as formas de submissão da subjetividade, como nos lembra Foucault (1995).

Difícilmente conseguiremos ignorar que os detentores do capital sempre tentarão individualizar e controlar a subjetividade do trabalhador e, por conseqüência, controlar sua atuação transformadora no processo de trabalho por meio da comunicação. A edição de n.45, de 2002, da Revista da Aberje não nos deixa mentir: “Com todo o aprimoramento e qualidade das ferramentas utilizadas pelas empresas na busca do melhor relacionamento interno nas organizações, a abertura de canais de duas mãos entre líderes e subordinados, seja via escrita ou oral, é vital para conscientizar e engajar funcionários numa mesma diretriz empresarial. A participação dos funcionários como verdadeiros embaixadores das empresas em relação aos diversos públicos tem feito, cada vez mais, com que as empresas incentivem a contribuição deles em atividades de comunicação”.

Por outro lado, o trabalhador também é o sujeito do contexto histórico que vivencia. Ele também é construtor de sua própria história. A interferência deste ator social dá-se por meio de sua subjetividade, a qual “se constitui de um corpo social histórico, cultural, apropriado de forma particular e pessoal, dada pela experiência vivida no cotidiano” (Fígaro, 1999, p.166)¹⁵. Cotidiano aqui considerado mais do que a rotina – relações banais e comuns ocorridas no dia-a-dia das pessoas – mas, sim, identificado como os princípios que regem a vida dos indivíduos na sociedade como a família e o próprio trabalho, por exemplo.

A comunicação, portanto, como parte integrante desta subjetividade que medeia o sujeito trabalhador com o trabalho e com a organização onde o realiza, constitui-se como um fluxo de sentidos, saberes, experiências que extrapolam a realização da ação. Ou seja, a experiência “vivida que vai moldando representações, identidades, formas de ver e dar sentido às coisas do mundo” (Fígaro, 1999, p.153). Os processos comunicativos ocorrem dentro de um contexto histórico e sociocultural que não é determinado apenas pela contradição econômica da luta de classes, mas, também por uma pluralidade de matrizes culturais (Cf. Martín-Barbero, 2003).

¹⁵ Roselí Fígaro Paulino, professora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, defendeu sua tese de doutorado, em 1999, intitulada “Estudo de Recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação”, nesta mesma instituição, em que realizou uma interessante pesquisa com operários de uma grande metalúrgica do ABC paulista com o propósito principal de estudar a recepção que estes trabalhadores fazem dos meios de comunicação.

Neste sentido, a comunicação no ambiente de trabalho está inserida num processo cultural que também é constituído pelas práticas sociais dos trabalhadores que vão além das relações econômicas. Práticas estas, permeadas por sentidos e valores que surgem entre grupos sociais diversos, construídos por meio de suas condições e relações históricas, agindo e reagindo a elas (Cf. Hall, 2003).

O trabalhador traz, para o ambiente de trabalho, as experiências de suas relações vividas em outras esferas da sociedade e com elas disputa forças num processo de negociação em sua relação com o contexto do trabalho e com a organização que tenta agenciá-lo a seu favor. Por mais que precise adaptar-se aos padrões sociais instituídos pela empresa, o empregado não renegará suas crenças e tradições adquiridas através de suas práticas cotidianas.

Dessa forma, o empregado de uma organização não é um mero receptor passivo das trocas comunicacionais entre relações de subordinação e chefia, por exemplo. Ele age como interlocutor com possibilidades de interferir em prol de seus próprios interesses.

Portanto, as organizações que insistem em compartilhar da idéia de que a ação comunicativa do trabalhador seja sempre em prol de seus interesses corporativos como nos mostra no depoimento a seguir, estão enganados: “ao participar ativamente do processo de comunicação, os funcionários passam a conhecer os objetivos da empresa, sabem exatamente o que se espera deles, ficam estimulados e se comprometem com a obtenção das metas. Deixam de ser meros coadjuvantes passivos para se transformar nos mais legítimos multiplicadores de opinião de que uma empresa pode dispor”¹⁶.

A partir disso, temos um embate entre os sentidos da empresa e os sentidos do trabalhador, na disputa pelo poder por meio da comunicação. Por um lado, temos a organização com sua “política de comunicação” oficial e formal, e do outro temos os trabalhadores com a chamada “comunicação informal” (insatisfações, questionamentos, angústias, desabafos, sugestões, boatos, opiniões, etc.). Continuamente, a empresa busca controlar a “comunicação informal” e a possibilidade de utilização deste elemento subjetivo que, muitas vezes, é utilizado pelo empregado como instrumento de resistência à opressão e ao sofrimento gerados pelas relações de trabalho.

Este embate dá-se através da luta pelo “exercício do poder como um modo de ação sobre as ações dos outros” (Foucault, 1995, p.244). Neste sentido, o poder emitido

¹⁶ Matéria de capa intitulada “Nada substitui o diálogo”. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, Ano 12 - 4º trimestre - n° 45, 2002.

pelo controle da subjetividade, por meio da dominação da atividade comunicacional do trabalhador, é disputado entre este e a organização onde atua. Ambos traçam estratégias de confronto em que há momentos em que um perde e outro ganha, e vice-versa, num processo de negociação contínua pela busca da hegemonia comunicacional no ambiente de trabalho.

A comunicação interna constitui-se desta esta luta pela hegemonia no ambiente de trabalho, apresentando-se como o processo pelo qual os trabalhadores constroem e reconstróem a organização em que atuam. Agem nos processos comunicativos dentro de um contexto histórico e sociocultural nos quais estão inseridos e vivenciam suas experiências no ambiente de trabalho como sujeitos promotores de seus próprios destinos.

Considerações finais

Refletir sobre a relação da subjetividade e da comunicação com o trabalho não é uma tarefa simples, especialmente quando o caminho escolhido é o percurso sociológico. Zarifian, por exemplo, já havia destacado que é preciso, sob o olhar da sociologia, uma atenção minuciosa a todos os dados. Pois, “não é simples discernir como a divisão social do trabalho irrompe no domínio da atividade comunicacional. O campo de pesquisas está bastante aberto!” (1991, p.130).

Ao observarmos uma conjuntura do trabalho, na contemporaneidade, baseada numa luta de forças economicamente desiguais, entre o sujeito trabalhador e o patrão mercantil, a dificuldade é maior ainda.

O empregado, muitas vezes, vê-se numa situação de insegurança e instabilidade frente ao mercado de trabalho, tendo, muitas vezes, que se submeter à uma configuração de constrangimentos imposta pela empresa em que atua. Os assédios morais no ambiente de trabalho, por exemplo, começam a aparecer como pauta de discussões importantes na sociedade.

O assujeitamento forçado à aceitação de salários precários e ao aumento da intensidade da produtividade, por meio de horas-extras de trabalho, muitas vezes estendidas para a vida privada, são fatores objetivos que levam o trabalhador a uma condição desfavorável na luta pela apropriação do trabalho.

A desestruturação institucional dos sindicatos, como pilar de força coletiva dos trabalhadores, também tem contribuído para a fragilidade do empregado em seu embate de forças com a empresa.

A individualização da gestão dos trabalhadores é cada vez mais nítida. Aos trabalhadores são empregadas formas mais autônomas e responsabilizantes por parte das empresas. Estas exigem de seus empregados um completo engajamento explicitado muito bem exposto por Linhart: “os administradores pedem para seus funcionários serem os militantes incondicionais da empresa, mostrando lealdade, disponibilidade, além de competência” (2006, p. 9).

Na nova reestruturação produtiva, já anteriormente destacada por Durand (2003), o trabalhador goza de uma certa autonomia na realização de seu trabalho, visto que precisa enfrentar os imprevistos ocasionados pelos eventos¹⁷ que possam ocorrer durante o processo produtivo.

Diante deste cenário, o capital tem procurado seduzir e envolver a subjetividade do trabalhador para que as resistências sejam menores e até mesmo inexistentes quanto aos constrangimentos gerados pelas imposições na busca de maior lucratividade. Assim, a comunicação, como parte integrante da subjetividade trabalhador, também estaria sujeita a um controle por parte da empresa.

A atividade de comunicação nas relações de trabalho apresenta uma dupla faceta. Se por um lado, é compreendida como uma “política” da empresa na busca de comprometer o trabalhador em prol das metas e dos objetivos corporativos. Por outro, a comunicação propicia ao empregado a possibilidade de interagir com o trabalho que realiza como forma de experienciar sua própria existência social. Através do compartilhamento de anseios e opiniões com os outros membros da organização e com a troca de experiências vividas dentro e fora do ambiente de trabalho, o trabalhador se reconhece como ator social do contexto das relações de trabalho que vivencia.

Dessa forma, falar numa apropriação total da subjetividade do trabalhador pela empresa ou pelo capital é algo perigoso e questionável. O empregado é um indivíduo que resiste às formas de controle da organização, seja como forma de suportar o sofrimento psíquico do trabalho¹⁸ - frustração, medo, ansiedade – ou como uma maneira

¹⁷ Noção de evento como aquilo que acontece de forma imprevista e que atrapalha o processo normal do sistema de produção. Para um aprofundamento do assunto cf. ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

¹⁸ Cf. DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

de vivenciar o trabalho em prol de seus próprios interesses . O trabalho como espaço de não passividade do indivíduo diante do contexto histórico não pode ser ignorado.

O sujeito trabalhador age sobre a sua atividade concreta diária no ambiente de trabalho não no sentido “reductor da prática, desconectada e alienante” (Fígaro, 1999, p.142). É no sentido da práxis que o empregado interfere em sua realidade e utiliza-se da comunicação para atuar como protagonista no processo de negociação em suas relações de trabalho.

Enfim, a discussão sobre a comunicação como parte da subjetividade do trabalhador e como elemento integrante das relações de trabalho merece uma análise mais aprofundada e, até mesmo, a compreensão de outros desdobramentos que não foram apresentados neste *paper*.

De qualquer forma, é importante destacar que discutir sobre comunicação interna ou comunicação no ambiente de trabalho exige-se um entendimento de fatores sociológicos que afetam este processo relacional.

Compreendemos que a comunicação, em sua relação com a categoria social trabalho, sofre forte influência das práticas sociais cotidianas e das experiências de vida de cada indivíduo. Por outro lado, seria ingenuidade de nossa parte ignorar as relações de exploração e produção que permeiam as relações de trabalho, e, que, conseqüentemente, interferem no processo comunicacional existente em qualquer organização gerida pelo modo de produção capitalista.

Considerar estes aspectos nas pesquisas acadêmicas e nas práticas profissionais em comunicação interna, ou comunicação no ambiente de trabalho, é optar pela perspectiva interpretativa no campo da comunicação organizacional. Escolha esta que busca ressaltar a dimensão humana em detrimento da dimensão instrumental da relação entre comunicação e organização.

Referências bibliográficas

AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo*. México: Siglo XXI, 1996, p. 89-128.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio: Zahar, 1978.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

DURAND, Pierre Jean. *A refundação do trabalho no fluxo tensionado*. Tempo Social. Revista de Sociologia da USP. V. 15, nº 1, 2003, p. 139-158.

FÍGARO, Roseli. *Estudo de Recepção: O Mundo do Trabalho como Mediação da Comunicação*. São Paulo, 1999. Tese de doutorado – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

FÍGARO, Roseli. Comunicação, mundo do trabalho e subjetividade. In: *XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 2001, Campo Grande. Livro Programa do Congresso, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2001, p.183-196.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert L. e RABINOW, Paul. *Michel Foucault: uma Trajetória Filosófica. Para Além do Estruturalismo e da Hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Org. Liv Sovik; Trad. Adelaine La Guardia Resende. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Representação da Unesco no Brasil, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Ed. Summus, 2003

LINHART, Daniele. *As empresas e o engajamento total dos empregados*. Entrevista. IHU ONLINE: www.unisinos.br/IHU. Acessado em 27/12/06.

MARKET, WERNER. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Revista Educação e Sociedade*, ano XXIII, n. 79, agosto/2002.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUZA, Mauro W. *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995. p. 39-67.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2003

MELLO E SILVA, Leonardo. *A individualização do trabalhador*. Entrevista. IHU ONLINE: www.unisinos.br/IHU. Acessado em 27/12/06.

MELLO E SILVA, Leonardo. *Trabalho em grupo e sociabilidade privada*. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia. ED. 34, 2004.

PEREIRA, Antonio. *A analítica do poder em Michel Foucault: a arqueologia da loucura, da reclusão e do saber médico na Idade Clássica*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003. p. 69-126.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1978.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão do conhecimento fornece bases para compreender fenômenos técnicos ou sociais*. Entrevista. IHU ONLINE: www.unisinos.br/IHU. Acessado em 27/12/06.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. In Tempo Social. Revista de Sociologia da USP. V. 3, ns. 1-2, 1991, p.119-130.