

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CAMINHO PARA BUSCA DA
CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

ORIENTANDO: ALEXANDRE VILLIBOR FLORY

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY

SÃO PAULO

2000

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Eliseu Martins

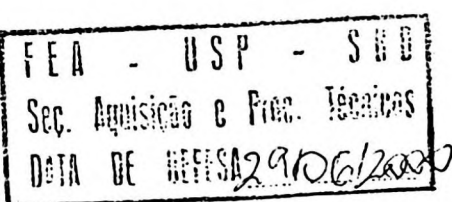
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Angelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CAMINHO PARA BUSCA DA
CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

ORIENTANDO: ALEXANDRE VILLIBOR FLORY

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY



Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de Mestre em
Administração.

SÃO PAULO

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Flory, Alexandre Villibor

Comunicação organizacional : caminho para busca da criação da realidade organizacional / Alexandre Villibor Flory. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

159 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Comunicação organizacional 2. Linguística I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD - 658.45

Agradecimentos

À Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury, pela paciente, corajosa e decisiva orientação e contribuição, sem as quais não seria possível ter realizado este trabalho.

Ao Prof. Dr. Izidoro Blikstein e ao Prof. Dr. José Luiz Fiorin, pelas sugestões, conversas e orientações que foram indispensáveis para o desenvolvimento desta dissertação.

Abstract

The main theme in this dissertation is Organizational Communication, which has lately become important in companies as well as in Business Management studies. The deep changes that are on course in organizations at present require some review necessarily. Besides, these changes need a restructuring of communication – which is said to be fundamental to success of these changes.

Whithin the dissertation, I intend to study organizational communication not in its instrumental aspects – that is, dissemination of information – but as a way of looking into the ideology upon which a particular communicative emission is set. That is the way to know better the organization itself and the means by which it gets agreement to its aims.

To achieve that, I analysed the discourse of a company by adapting a linguistic methodology – the discourse analyses – to another methodology used in Business Management studies.

Resumo

O principal tema de estudo desta dissertação é a Comunicação Organizacional, tema este que vem ganhando importância nos últimos tempos tanto nas empresas quanto nos estudos administrativos. As profundas mudanças que vêm ocorrendo nas organizações nos dias de hoje passam, necessariamente, por uma revisão e reestruturação da comunicação, considerada como fundamental para o sucesso destas mudanças.

Neste trabalho, procuro estudar a comunicação organizacional não em sua dimensão instrumental - ou de disseminação de informações -, mas sim como forma de se perscrutar a ideologia sobre a qual se assenta uma determinada emissão comunicativa, caminho para conhecermos melhor a própria organização e os meios que ela utiliza para conseguir adesão a seus propósitos.

Para isso, fiz uma análise do discurso de uma empresa, adaptando uma metodologia linguística – a análise do discurso – à uma metodologia utilizada nos estudos administrativos.

SUMÁRIO

I) INTRODUÇÃO	5
I.1) O estudo da comunicação organizacional	5
I.2) Objetivos do trabalho	10
I.3) Problema de pesquisa	13
I.4) Limitações e contribuições	13
I.5) Estrutura deste texto	14
II) CAPÍTULO 1 – Comunicação organizacional – conceitos e modelos	16
III) CAPÍTULO 2 – Um percurso de Saussure à prática social na comunicação	36
III.1) Língua x Fala	36
III.2) Signo	37
III.3) Estruturalismo x Positivismo	40
III.4) O surgimento da significação	43
IV) CAPÍTULO 3 – A caminho de uma linguística para o texto	48
IV.1) Crítica ao objetivismo abstrato	52
IV.2) Crítica ao subjetivismo individualista	54
IV.3) Sobre a natureza da linguagem para Bakhtin	55
IV.4) Texto, formação discursiva e formação ideológica	55
V) CAPÍTULO 4 – Intertextualidade	61
V.1) Intertextualidade, dialogismo e polifonia	61
V.2) Heterogeneidade mostrada e constitutiva	63
V.3) Universo, campo e espaço discursivo	64
VI) CAPÍTULO 5 - Mudanças Organizacionais	68
VI.1) Mudanças nos modelos de gestão	68
VI.2) Envolvimento e comprometimento	69
VI.3) As mudanças por meio da cultura organizacional	73
VI.4) Mudanças nos mercados de trabalho	79
VII) CAPÍTULO 6 – Metodologia	85
VII.1) Aplicando a Análise do Discurso em administração	92
VIII) CAPÍTULO 7 – Análise do Programa Coração Valente	95
IX) CAPÍTULO 8 - Conclusão	132
IX.1) Ideologia e filosofia gerencial	135
IX.2) Mudanças e cultura organizacional	137
IX.3) Considerações finais	139
X) ANEXO – Programa Coração Valente	141
XI) BIBLIOGRAFIA	152

Kublai pergunta para Marco:

_Quando você retornar ao Poente, repetirá para a sua gente as mesmas histórias que conta para mim?

_ Eu falo, falo – diz Marco -, mas quem me ouve retém somente as palavras que deseja. Uma é a descrição do mundo à qual você empresta a sua bondosa atenção, outra é a que correrá os campanários de descarregadores e gondoleiros às margens do canal diante da minha casa no dia do meu retorno, outra ainda a que poderia ditar em idade avançada se fosse aprisionado por piratas genoveses e colocado aos ferros na mesma cela de um escriba de romances de aventuras. Quem comanda a narração não é a voz: é o ouvido.

Italo Calvino

I) INTRODUÇÃO

I.1) O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre Comunicação Organizacional assumem importância crescente a partir da mudança de enfoque das empresas, com as pessoas passando a ocupar um papel de destaque e sendo consideradas chaves para que a organização consiga obter êxito ao implementar as mais variadas estratégias e mudanças.

A complexidade maior dos vários setores de uma empresa, a volatilidade dos mercados (gerando uma necessidade de rápida adaptação), os novos arranjos organizacionais e produtivos que vêm surgindo (na esteira de mudanças dos paradigmas de gestão das empresas) são fatores que contribuíram, em maior ou menor grau, para uma mudança bastante significativa do que se espera das pessoas em uma organização.

Pode-se caracterizar esquematicamente as configurações organizacionais tradicionais pelo poder concentrado nos escalões mais altos e dotadas de uma hierarquia rígida que deveria ser seguida fielmente. Além disso, o poder estava relacionado diretamente à linha de comando hierárquica, poder este baseado principalmente na coerção determinada pela organização formal. As pessoas deveriam seguir determinadas regras porque isto havia sido determinado de cima, sem espaço para questionamentos.

O controle era rígido e exercido externamente, pois quaisquer problemas não deviam ser discutidos, mas sim controlados, de modo que não interferissem no andamento normal da organização. Os canais de comunicação eram formais, servindo para transmitir informações necessárias ao bom funcionamento dos órgãos, que deviam estar bem coordenados uns com os outros.

Não obstante isto as pessoas interpretavam as comunicações e tinham a sua visão das realidades organizacionais, ou seja, nem sempre concordavam com o que ocorria, mas isto era considerado um problema a ser resolvido pela gerência, e não uma possibilidade de crescimento da organização. Neste contexto funcionou muito bem, pragmaticamente falando, aceitar a comunicação organizacional como um instrumento a serviço da transmissão de informações dentro da organização, perspectiva esta que levou ao desenvolvimento de muitas das teorias de comunicação organizacional que conhecemos.

Hoje em dia o contexto é bem diferente. Surgem novas configurações organizacionais (linha de produção *versus* grupos de trabalho), novas estruturas de poder dentro da empresa (algumas decisões operacionais descendo a hierarquia, na busca de rapidez e melhoria das decisões), novas relações de trabalho na empresa

(compromisso entre as partes, entendendo a empresa “como uma grande família”), novos vínculos empregatícios (mais flexíveis e frágeis), novos sistemas de remuneração, aspectos estes que demandam uma mudança no modo de trabalhar das pessoas, dos seus requisitos básicos.

Estas mudanças trazem, no seu bojo, mudanças ideológicas – como exemplo destas, a empresa não deve mais ser encarada como local onde se consegue apenas o dinheiro mas também, e principalmente, como local onde os funcionários possam ter uma identidade pessoal e organizacional, sentindo-se um pouco “donos” do negócio. Estes são somente alguns tópicos dentre as várias mudanças que vêm ocorrendo nas empresas.

Todo este cenário – que não chega nem perto de esgotar o assunto – leva-nos a pensar numa realidade organizacional que é construída com a ajuda de todos, pois as pessoas passaram a ter voz ativa e a serem levadas em consideração. Estas mudanças já trazem em si a semente de uma nova perspectiva, na qual a comunicação organizacional não pode ser vista como mero instrumento por onde fluem mensagens, mas como um sistema bem mais complexo e que exige uma nova concepção que dê conta de suas novas possibilidades e peculiaridades.

Tomando como pano de fundo esta realidade, o tema geral deste trabalho é a comunicação organizacional. Dado que este tema é bastante amplo e com implicações sobre o desempenho organizacional, deverei considerar apenas alguns aspectos da comunicação.

A comunicação organizacional, já há muito tempo, constitui-se como um campo fértil de estudos em todo o mundo, não sendo diferente no Brasil. Vários itens de sua agenda foram e são estudados, trazendo contribuições de suma importância para as organizações, embora ainda não estejam muito difundidos na prática diária das mesmas, conforme afiança Blikstein (1999). Para este autor,

“Tal atitude decorre, a nosso ver, de uma percepção não muito nítida (ou mesmo de uma falta de percepção) de, pelo menos, três questões básicas: a) a natureza da comunicação como expressão do comportamento humano; b) a complexidade do campo das comunicações administrativas; c) a relação intrínseca entre a eficácia da comunicação e a qualidade do trabalho.”(BLIKSTEIN, 1999).

Estes estudos abordam a eficiência de canais, o custo da disseminação de informações, o controle das mensagens transmitidas e a elaboração de mensagens inteligíveis - com sintaxe, léxico e quantidade de informações condizentes com os receptores das mensagens -, entre outros itens.

Para reforçar a importância do estudo da comunicação, remeto-me a Chanlat (1992), que afirma:

“Realmente, todos os dias o administrador de empresas vê-se imerso num oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional. (...) Nesta perspectiva, a palavra e, em especial, a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados. No entanto, que sabe o executivo a respeito do uso da palavra?” (CHANLAT, 1992, p. 126).

Depreende-se claramente que a comunicação é efetivada ao se lidar com pessoas e travar contato com elas. Sendo assim, não se deve reservar à comunicação (organizacional, neste caso, com todas as suas especificidades) apenas o papel de instrumento, mas sim alçá-la à categoria de campo de pesquisas. Tomada assim como objeto de pesquisa já se conseguiram muitos avanços em áreas tão distintas quanto a literatura, linguística, psicologia, sociologia, filosofia, administração, entre outras. E as perspectivas desses estudos vão crescendo na medida em que os pesquisadores fazem o cruzamento de seus resultados.

Todos os fatores apontados seriam, por si, justificativas para um estudo nesta área. No entanto, é bastante esclarecedor desenvolver mais um argumento neste sentido. Em consequência das transformações que estão ocorrendo nas organizações, novos padrões culturais (éticos, políticos, econômicos, por exemplo) estão sendo gerados e assimilados pelos participantes das empresas. A comunicação, em todas as relações que podem ocorrer dentro da empresa, no mesmo nível ou entre níveis hierárquicos, formais ou informais, ocupa uma posição de destaque porque ajuda a criar e a fazer com que as pessoas entendam este novo ambiente. Estudá-la, portanto, ganha mais este atrativo, ou até mesmo um imperativo: tentar entender como é criado um sentido para as novas configurações organizacionais através de um mundo formado por palavras, cujos sentidos não se esgotam em si mesmas, estabelecendo, antes, uma significativa rede de conexões, que se apoiam nas relações sociais ocupadas por usuários (ou criadores?) da língua, colocados em tempo e espaço determinados.

Os modelos de comunicação encontrados apresentam semelhança e filiação em relação aos modelos cibernéticos de comunicação desenvolvidos por Shanon & Weaver (1949). Seus pressupostos eram tomados como base pela maioria esmagadora dos estudos encontrados. Pode-se, esquematicamente, reduzir estes modelos aos seus principais elementos, a saber: Emissor – Mensagem - Codificação – Canal - Decodificação - Receptor.

Nestes modelos, uma questão central refere-se à codificação e decodificação das mensagens transmitidas. Será que a “linguagem” utilizada é conhecida pelos dois pólos?

Partindo-se do pressuposto de que este objetivo possa ser plenamente atingido, uma boa parte destes estudos busca caminhos para que a linguagem seja a mesma para emissores e receptores. Neste contexto, os problemas restringem-se à falta de clareza e objetividade da linguagem, à questões ligadas à inteligibilidade do léxico, da sintaxe e da semântica, além de preocupar-se com o repertório dos interlocutores.

Como pressuposto desta perspectiva, pode-se depreender a conceituação da língua como um mero instrumento humano de transmissão de informações (mensagem), o que conduz a uma epistemologia específica: caso certas condições fossem obedecidas, a comunicação estaria “correta”: o que foi dito, foi entendido, *ipsis literis*. Assim, esta epistemologia buscava definir como fazer para que a língua se aproximasse cada vez mais de um código perfeito, no qual pouca (ou nenhuma) conotação ou subjetivismo pudesse vir a afetar a transmissão da informação.

Estes modelos seguem a trilha aberta pelas teorias matemáticas da comunicação de Shanon & Weaver (1949), não levando em conta vários aspectos concernentes à natureza das comunicações humanas que escapam do escopo desta perspectiva. Entre estes aspectos, é preciso destacar que os receptores não são passivos, mas sim ativos, na criação das significações. Há um processo interpretativo ocorrendo na instância da recepção, influenciado por fatores que incluem, entre outros: qual o grupo social dos interlocutores, qual o contexto político-econômico-administrativo em que estão inseridos, qual a forma utilizada pelo emissor (de modo autoritário ou participativo, por exemplo), quais as expectativas prévias dos interlocutores a respeito desta interação comunicativa. Cabe atentar, além disso, para determinadas condições extraverbais, como gestos e olhares, que são decisivas para a interpretação dos receptores e, conseqüentemente, para seus comportamentos subsequentes.

A interação do receptor não tem sido alvo de estudos ou preocupações na área de administração, embora, no momento, estejam no ápice do interesse dos pesquisadores de Literatura, Sociologia, Dramaturgia, História, entre outras áreas. Nestes campos vêm florescendo uma nova abordagem que parte da recepção das mensagens, tendo em vista que as projeções interpretativas do receptor, seu repertório de conhecimentos e situação são fatores decisivos para uma decodificação pertinente de qualquer mensagem proposta.

Este destaque dado aos receptores nos processos de criação da realidade organizacional traz um novo ponto de vista para todo o processo de comunicação. Não há mais como falar em mensagens que podem ser apenas bem ou mal transmitidas pelos canais de comunicação. A realidade de cada pessoa – realidade organizacional, no presente caso – não vai ser idêntica à dos outros, pois os fatores que configuram o

processo de significação são muito diferentes para cada indivíduo ou grupo da organização.

Isto, por si só, já representa um obstáculo para a epistemologia dos estudos de comunicação organizacional que seguem a seara aberta por Shannon e Weaver, pois se descarta a possibilidade de haver uma comunicação perfeita, ainda que utopicamente. Insurge ainda contra a ideologia que prega a existência de verdades absolutas pairando acima das instituições humanas: cada um vê e entende o mundo a partir de determinados ângulos, o que será tema de debate posterior nesta dissertação.

Deste modo, percebe-se uma diferença fundamental entre a linguagem e os códigos mecânicos e matemáticos de comunicação. A linguagem é um meio pelo qual se constróem realidades e significações; a significação é viva, dependendo de vários fatores que estão fora da linguagem, mas que são decisivos para a interpretação das comunicações. A língua não é neutra, não é um sistema fechado caracterizado pela biunivocidade, mas algo muito mais complexo, fecundando e sendo fecundado pelas interações entre pessoas e grupos e não sendo do domínio exclusivo de ninguém. As questões sobre a natureza da linguagem merecerão destaque nesta dissertação, o que será indispensável para que tenhamos um outro ponto de partida para o estudo da comunicação organizacional.

Esta argumentação leva-me a um ponto decisivo. O estatuto do emissor também muda profundamente com estas considerações feitas acima, o que seria de se esperar, visto que todo o modelo anterior está descartado como forma de se entender a comunicação nesta nova perspectiva.

O emissor não será apenas a instância que transmite as mensagens, mas será alguém que tenta construir as verdades e realidades organizacionais, tenha ou não consciência disto. Seu discurso irá procurar, através de estratégias argumentativas, conseguir a persuasão dos receptores, o que vai implicar no manejo de uma série de técnicas. No caso das organizações, nas quais os emissores têm uma posição de poder que lhes é atribuída histórica, social, econômica e educacionalmente, sendo reconhecidos e aceitos como os que detém o poder e o saber, adota-se em geral um discurso cuja estratégia é mostrar que as verdades são únicas, e de que eles – emissores - as detém. Na perspectiva desta dissertação, esta é uma técnica argumentativa que pode ser analisada, estudando-se sua criação e funcionamento.

A questão dos emissores terem consciência disto não é tão relevante para esta dissertação. Talvez o fosse se houvesse a intenção de fazer uma denúncia sobre dominação ideológica – que é um tipo de poder adquirido muito mais pela ideologia do que pela coerção – neste caso específico. Na medida em que estes emissores pensam a partir da ideologia dominante, que se coaduna com a visão da comunicação como

transmissora de verdades, eles não pensam sobre ela. Até que ponto têm-se consciência deste processo de criação da realidade é difícil perscrutar. Portanto, embora se saiba que os emissores procurem atuar conscientemente para obter seus propósitos, fica difícil dizer até que ponto estende-se esta consciência, ou estabelecer quaisquer limites que não sejam contestáveis.

Estas discussões preliminares trazem uma nova perspectiva epistemológica para os estudos de comunicação organizacional. Três seriam os itens decisivos para esta epistemologia: 1) o receptor entendido enquanto agente ativo do processo de comunicação - e não passivo como são os computadores - 2) a linguagem como canal extremamente mais complexo e diferente dos códigos mecânicos e matemáticos. O código linguístico é vivo e precisa ser ativado pelos interlocutores numa dada interação comunicativa. Muitas vezes, conta mais para a criação do sentido do que foi comunicado **como e quem** disse, ao invés de **o que** foi dito e 3) os emissores não transmitem informações, mas procuram criar realidades através de técnicas persuasivas.

Assim, comparando com a visão dita tradicional da comunicação, tem-se uma mudança radical tanto na natureza da linguagem, como na dos receptores e dos emissores da comunicação.

I.2) OBJETIVOS DO TRABALHO

Após estas discussões iniciais, posso definir o objetivo desta dissertação: estudar a comunicação organizacional levando em conta um novo estatuto para os emissores, receptores e linguagem. Esta perspectiva se mostra bastante promissora especialmente em tempos de disseminação de poder e de voz nas organizações, de modo a criar sistemas sociais cada vez mais complexos.

Dentro desta ampla perspectiva, tomarei como objetivo específico a análise de uma emissão de uma grande empresa do setor automobilístico, na qual irei perscrutar a tentativa de construção da realidade organizacional. Ao se pretender conseguir envolvimento das pessoas com a empresa, quais são as técnicas utilizadas pela empresa no texto para alcançar este intento? Qual a ideologia e filosofia que dão suporte a este discurso? Qual a visão que se pode depreender que a empresa tem dos seus funcionários?

Para procurar respostas para estas perguntas, farei uma análise do discurso a partir de um texto da Empresa Y, procurando entender como o discurso foi montado, sobre quais bases, com quais conceitos subjacentes, constituindo um caminho um pouco diferente dos estudos tradicionais de comunicação organizacional, mas não por isso menos importante.

À medida em que esta análise estiver sendo realizada, poderei usar como apoio os outros dois aspectos acima relacionados e que estão diretamente interligados com a emissão, a saber a linguagem e a recepção desta emissão.

Quando me refiro à recepção estarei procurando conjecturas, mas nunca uma afirmação categórica, das possibilidades de interpretação do discurso. Um outro estudo – que não é o caso deste – poderia se debruçar sobre a recepção, o que demandaria outra metodologia e outra base teórica. Não poderia ignorar, contudo, que a recepção é o aspecto mais visível da questão da dominação pela linguagem, o que a faz tão sedutora para uma epígrafe como a deste trabalho.

Deve-se notar, entretanto, que ao valorizar o receptor não estou me esquecendo que aqui analiso uma emissão, pelo contrário: a recepção está íntima e decisivamente ligada a uma emissão, que deu início a todo o processo de comunicação e que vai ser levada em conta na criação da significação pelos receptores. Quando encaramos uma recepção como a proposta na epígrafe, torna-se patente o desmascaramento da emissão como transmissora de verdades absolutas, o que nos remete diretamente à natureza e complexidade da emissão, muito diferente do que parece ser à primeira vista.

Nestes novos contextos, como se poderá estudar o papel da comunicação organizacional? Será ela apenas o “meio” pelo qual as novas informações serão transmitidas aos “membros” ou “colaboradores” - eufemismo para funcionário ou empregado, com conotações mais humanitárias - da organização? Estudos sobre eficiência e custo dos canais, do uso de um código eficiente, de uma mensagem que seja inteligível a todos os membros da organização (sem o uso de palavras desconhecidas como “inexorável”, por exemplo), serão suficientes para cobrir todos os aspectos relevantes ligados à comunicação?

Neste trabalho defendo que há algumas dimensões muito relevantes para a vida das organizações, cuja abordagem têm sido obscurecida pela falta de diálogo entre disciplinas que têm uma grande área de interesse comum, como por exemplo a linguística e a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional participa da criação de identidade dos grupos, do desenvolvimento da cultura organizacional e das ideologias dos grupos sobre os quais a empresa tem ascendência, além da mera disseminação das informações necessárias ao andamento da empresa.

Ao fazer alguns estudos preliminares sobre comunicação, percebi que muitos campos diferentes entrecruzavam-se no interior desta área de estudos, tais como Sociologia, Psicologia, Teoria das Informações, Psicologia Social, o estudo das organizações (para as quais a comunicação eficiente é condição necessária à

sobrevivência), Mídia, Política, Ética, Linguística, Semiótica, entre outras. Por outro lado, era nítido que estes estudos ainda estavam bastante dissociados, cada qual tratando do tema conforme suas bases teóricas e metodológicas. No mais das vezes, é feita a importante ressalva das variadas possibilidades de abordagem do estudo das comunicações, mas, na maior parte dos casos, como áreas estanques de criação de conhecimento. Tem-se a impressão de que a questão possa ser resolvida ao separar por áreas e agrupar todas elas num mesmo livro, cada capítulo com seu arcabouço teórico próprio, esquecendo-se da interação entre as áreas.

Um esclarecedor artigo de Robert Kurz (KURZ, 1999, p.5) trata, mesmo que rápida e superficialmente, dos porquês destas metodologias fragmentárias, especializadas, decorrentes de uma perspectiva positivista e oriundas das novas configurações da sociedade que surgem após a revolução industrial e seus desdobramentos subsequentes:

“Nas civilizações antigas, porém, não havia uma divisão social em separado denominada “arte” ou “cultura”, no sentido que as entendemos hoje. Isto porque a estrutura moderna de esferas separadas e autônomas entre si, que também definem nossa linguagem e nosso pensamento, era absolutamente estranha às sociedades primitivas. Quaisquer que fossem seus problemas políticos e suas relações de poder social, elas não decompunham sua existência em âmbitos funcionais compartimentados. Uma tal divisão da vida social desenvolveu-se apenas quando a chamada economia moderna foi destacada do resto da vida – uma alteração elementar, que não precisa ser sublinhada.”

Em outro trecho, *“Em termos modernos, a descrição desta existência culturalmente integrada deve soar desconcertante: a produção era estética; a estética, religiosa; a religião, política; a política, cultural; e a cultura, social. Em outras palavras, os aspectos sociais distintos estavam imbricados uns nos outros, cada esfera de certa maneira contida em todas as outras.”* (KURZ, 1999, p.5).

Como afirma este autor, esta fragmentação acaba por moldar o pensamento das pessoas, tornando-as mais afeitas a este modo de entender e perceber a realidade. O que não é, em si, bom ou ruim, mas que pode ser perturbador, se for tomado como um dogma, como um dado, e não como um ponto de vista.

O principal problema desta abordagem para o estudo das comunicações é que, *a priori*, a comunicação é um todo integrado de variadas áreas e deve ser entendida a partir desta perspectiva. Isolá-la acaba por retirar os liames que lhe dão vida e sentido, inviabilizando um estudo mais aprofundado do que vem a ser a sua natureza.

Neste trabalho estou longe de querer esgotar ou mesmo de abordar diversos itens deste universo de pesquisa tão vasto. Tomando por base estudos e modelos já elaborados por diversos pesquisadores sobre comunicação - organizacional, prioritariamente -, almejo trazer algum enriquecimento ao considerar abordagens linguísticas do texto como forma de pensar de modo crítico sobre estes modelos.

I.3) PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo dos pressupostos sobre o processo comunicativo que já foram rapidamente traçados nos itens anteriores, surgem várias questões importantes para esta dissertação.

Em primeiro lugar, como é construído o discurso da empresa para conseguir persuadir as pessoas na empresa e conseguir comprometimento e envolvimento? Qual a ideologia a partir da qual se estrutura o texto? O que está subentendido neste discurso? Se a idéia é construir uma nova relação das pessoas com a empresa, qual será o conceito de homem que se pode perscrutar como emergindo do texto? Será que a empresa arroga a si o conhecimento das verdades organizacionais, ou adota uma outra postura?

São muitas perguntas e questões que podem ser formuladas, mas todas elas derivam de uma questão central: quais são as ideologias e filosofias organizacionais que podem ser apreendidas da análise de um discurso que busca o envolvimento e comprometimento, conceitos estes a partir dos quais se constrói a emissão do discurso e que têm influência nas ações organizacionais?

Será que, em tempos de mudança na relação entre as pessoas e a empresa, com a valorização das pessoas nas mesmas, podemos encontrar indícios de mudanças nas estruturas profundas (ideologia, filosofia gerencial, a partir do que se pensa) ou será que apenas as encontramos na superfície (assuntos que fazem parte da agenda das empresas que estão em dia com as últimas técnicas administrativas?)

Em outras palavras, será que estamos diante de um caso no qual bebida velha preenche garrafas novas, ou seja, a relação entre os agentes continua a mesma, baseada nas mesmas estruturas de dominação de outrora, mas agora dotadas de uma roupagem moderna, aparentemente baseadas numa nova relação?

I.4) LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Não pretendo estudar a fundo a recepção do discurso analisado, restringindo-me no máximo a conjecturar algumas possibilidades, na medida em que isto contribua para a análise. O estudo aprofundado da recepção demandaria bases teóricas e metodológicas

específicas que extrapolariam os limites desta dissertação. Por conta disso, muitos temas relevantes não receberão a merecida atenção.

Além disso, gostaria de dizer que esta dissertação não tem a pretensão de esgotar o assunto ou de cobrir grande parte do campo de estudos, estando mais voltado para a sensibilização da importância das questões e para o tratamento de alguns pontos que considero decisivos para os estudos organizacionais.

A metodologia será baseada em um estudo linguístico, abordando prioritariamente as teorias do discurso, os textos, os contextos e os interlocutores com os quais este dialoga, tomando por objeto de análise um discurso de uma grande empresa do setor automobilístico.

Ao mostrar uma possível ligação entre comunicação organizacional e estudos linguísticos, espero abrir espaço para discussões e estudos que também venham a repercutir na prática organizacional, visto que temas importantes e fontes de diversos problemas de difícil identificação emergem dessas interações e é chegado o momento de salientar que a comunicação - via de mão dupla - só se realiza através da interação e da fusão dos horizontes de expectativa dos parceiros envolvidos em qualquer diálogo que se pretenda eficaz.

I.5) ESTRUTURA DESTE TEXTO

No capítulo 1 farei uma revisão da bibliografia sobre comunicação, especialmente sobre comunicação organizacional, mostrando a evolução dos conceitos através das contribuições de vários autores sobre este tema. Apesar dos avanços seguirem no caminho da valorização dos receptores nos processos de comunicação, consideramos que esse movimento ainda é incipiente, baseando-se em um conceito de natureza da linguagem criticado por algumas correntes linguísticas contemporâneas.

No capítulo 2 e 3 apresentarei um percurso dos estudos linguísticos, percurso este que servirá de base para a crítica aos modelos tradicionais e também para a elaboração de um instrumento de análise.

No capítulo 4 será desenvolvido um método pelo qual um texto pode ser analisado, em total consonância com o percurso desenvolvido nos capítulos 2 e 3, com base na análise do discurso.

O Capítulo 5 irá tratar de alguns temas ligados às mudanças organizacionais que serão importantes para serem discutidos na análise posterior, como as bases dos novos modelos de gestão, mudanças pela cultura organizacional, o mercado de trabalho, a busca de envolvimento e comprometimento.

O capítulo 6 apresentará a metodologia que pretendo utilizar neste trabalho. A metodologia será a pesquisa documental, de acordo com a conceituação de Godoy (1995). Todas as etapas de sua metodologia foram seguidas à risca, sendo a única diferença o fato de se propor como instrumento para a análise dos textos a *análise de conteúdo*, que será substituída neste trabalho pela *análise do discurso*. A explicação para tal mudança encontra-se redigida no mesmo capítulo.

O capítulo 7 será formado pela análise do discurso do texto conseguido na empresa Y. Esta análise procura mostrar e discutir a ideologia que dá base ao texto, além das outras questões colocadas nesta introdução.

No capítulo 8 redigirei a conclusão, na qual pretendo recuperar os pontos principais da análise, bem como discutir a importância do trabalho para a teoria organizacional.

II) CAPÍTULO 1 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E MODELOS

Para poder discorrer e pensar de forma crítica sobre a comunicação organizacional, faz-se necessário primeiramente apresentar e discutir os principais conceitos e teorias da área, o que trará subsídios para o debate.

Ao estudar comunicação organizacional, por qualquer abordagem que se adote, é imprescindível partir do esquema geral da comunicação desenvolvido por Shannon e Weaver (1949).

Este modelo de comunicação tornou-se base, quase obrigatória, para todos os estudos subsequentes. Inclui-se naquele grupo seletivo de referências indispensáveis com as quais deve dialogar toda e qualquer pesquisa posterior, seja para fazer sua apologia ou para criticá-la. A importância maior de seu trabalho é que, mesmo hoje em dia, suas premissas ainda fazem parte da grande maioria dos modelos construídos, chegando quase ao ponto de serem tratados como pontos não passíveis de crítica, tomados, de antemão, como corretos.

Neste trabalho apresentarei apenas seu modelo geral, visto que, posteriormente, alguns modelos seguidores desta tendência serão descritos com maior detalhamento, assim como outros que têm uma orientação diversa.

O primeiro ponto que merece destaque é a análise dos problemas da comunicação em três diferentes níveis, a saber: o técnico, o semântico e o da efetividade da comunicação. Pelos próprios autores,

“Relativo ao amplo objeto da comunicação, parece haver problemas em 3 níveis. Deste modo parece ser razoável perguntar, seriamente:

NÍVEL A. Com que exatidão os símbolos de comunicação podem ser transmitidos? (o problema técnico).

NÍVEL B. Até que ponto os símbolos transmitidos conduzem ao significado desejado? (o problema semântico).

NÍVEL C. Quão efetivamente os significados recebidos afetam os comportamentos na direção desejada? (o problema de eficiência).”
(SHANNON/WEAVER, 1949, p.4).

Os problemas técnicos, para estes autores, seriam da ordem da exatidão da transferência do emissor para o receptor. Podem ser símbolos (como um texto escrito), ou um sinal contínuo variável (transmissão telefônica ou de rádio, por exemplo), entre outros.

As preocupações neste campo de estudos limitam-se a constatar se conseguimos levar os sinais, sejam quais forem suas naturezas constitutivas, do emissor para o receptor. É um problema eminentemente de engenharia, de canal, não entrando em suas considerações o emissor e o receptor.

Já as questões semânticas estão ligadas à interpretação dos receptores da mensagem transmitida: até que ponto pode-se dizer que são idênticas, ou muito próximas, as interpretações efetuadas pelos receptores quando comparadas com as “intenções significativas” dos emissores?

As questões semânticas variam radicalmente, até mesmo de natureza, ao pensarmos em diferentes códigos utilizados numa comunicação. A linguagem aqui não pode ser colocada no mesmo campo de estudos do que o código morse ou telefônico - por exemplo -, o que poderia ser feito sem maiores sobressaltos quando discorri sobre as questões técnicas. Isto terá consequências importantes para a continuação deste trabalho.

Os problemas de efetividade da comunicação são relativos ao sucesso das expectativas de comportamento desejado pelos emissores. Estes problemas são de natureza diversa dos anteriores pois, após a interpretação de uma comunicação, há ainda a ação subsequente a esta interpretação. Este nível explicita a impossibilidade de se fazer uma ligação direta entre uma interpretação desejada e um comportamento subsequente também de acordo com o desejado.

Shanon e Weaver tomam como objeto apenas o que nomearam de nível A. Os níveis B e C deveriam ser alvo de outros estudos, com outras metodologias. Sua classificação é muito pertinente e podemos perceber que cada nível demanda metodologia e fundamentação teórica distintas, apesar de estarem indissoluvelmente ligados. Portanto, ao focar a questão sob a ótica da engenharia, eles se abstiveram de levar em consideração as questões concernentes aos outros dois níveis, restringindo-se ao nível A.

Conforme os autores,

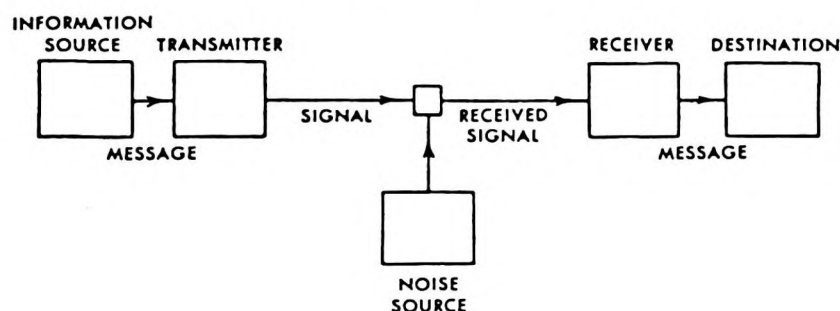
“Como foi colocado, estamos inclinados a pensar que o nível A é um nível superficial, envolvendo apenas os detalhes de engenharia do bom desenho de um sistema de comunicação; enquanto B e C parecem conter a maior parte do conteúdo filosófico – se não todo - do problema geral da comunicação.(...) a teoria do nível A é, pelo menos num grau bastante significativo, também uma teoria dos níveis B e C.” (SHANNON/WEAVER; 1949, p.6).

Muitos dos modelos de comunicação tomaram como base os estudos de Shannon e Weaver, mas não se sentiram tentados a levar em consideração estes outros

níveis de análise que constam do próprio livro, subordinando as questões semânticas e comportamentais às questões técnicas de transmissão e codificação. Alguns incorreram em graves equívocos teóricos e metodológicos ao tentar estudar os níveis semântico e comportamental com fundamentação desenvolvida para o nível técnico.

Esta dissertação enfocará os níveis B e C, tentando pensar as questões relativas à comunicação de uma forma mais abrangente e complexa, sem menosprezar ou esquecer todos os avanços já conseguidos. Os problemas de ruídos, de eficiência de canal, de simplificação dos códigos, questões da esfera do nível A aplicados aos chamados níveis B e C, foram e ainda serão muito importantes, mas eles têm a característica de se ater às mesmas bases teóricas e metodológicas daqueles estudos, o que os limita quando pensamos nos níveis B e C como objetos de estudo.

O modelo de comunicação, de forma esquemática, é apresentado assim:



A “fonte de informações” (*information source*) seleciona uma mensagem desejada, dentro de uma gama de possibilidades. O transmissor (*transmitter*) transforma então esta mensagem num sinal (*signal*), o qual é efetivamente enviado por um canal de comunicação (*communication channel*) do transmissor para o receptor (*receiver*). Como afirma Weaver,

“No discurso oral, a fonte de informação é o cérebro, o transmissor é o mecanismo vocal produzindo a pressão de som variável (o sinal), o qual é transmitido através do ar (o canal).” (SHANNON/WEAVER, 1949, p.7).

Em David Berlo, lemos que *“Um dos modelos contemporâneos mais usados foi elaborado em 1947 pelo matemático Claude Shannon e pelo engenheiro eletricista Warren Weaver. Shannon e Weaver nem mesmo tratavam de comunicação humana. Trabalhavam no Bell Telephone Laboratory e falavam de comunicação eletrônica. Mas, mesmo assim, os cientistas do comportamento julgaram o modelo Shannon-Weaver útil na descrição da comunicação humana.(...) Disseram eles que os ingredientes da comunicação incluem: 1)a fonte, 2)o transmissor, 3)o sinal, 4)o receptor e 5) o destinatário.”* (BERLO, 1960, p.34).

Encontramos em Maser (1975) o esquema geral da comunicação, conforme traçado em Shannon & Weaver, um tanto mais detalhado. Teríamos, segundo este esquema, um **emite**nte, um **canal** utilizado e um **recipiente** (embora o tradutor do alemão não julgue ser a palavra “recipiente” a mais adequada, por parecer referir-se a um objeto, afirma não ter encontrado outra melhor).

O emite

nte pode ser subdividido em fonte da mensagem e emissor, que não são, necessariamente, a mesma pessoa ou figura. Fontes da mensagem seriam, de acordo com este autor, as letras, palavras, números, cores, tons, e assim por diante, que constituiriam o *repertório* do emissor, assim como um sistema de regras de composição, de ordenação destes elementos para transformá-lo em mensagem. Este repertório aliado ao sistema de regras seria, para este autor, a *linguagem* do emissor. Retomarei posteriormente os conceitos de linguagem e repertório de uma forma mais aprofundada, o que será muito importante para este trabalho.

O canal é entendido como o meio pelo qual a mensagem codificada sai do emite

nte até chegar ao recipiente. Este canal pode ser o ar, pode ser uma linha telefônica, ondas de rádio, entre outros meios. Há inúmeras fontes de perturbação possíveis durante este percurso. No caso da fala direta, pode-se falar muito baixo, ou haver muito barulho em volta, por exemplo. No caso de utilização de aparelhos, ainda podem ocorrer problemas na codificação ou na decodificação, além de interferências externas atrapalhando o sinal.

O recipiente também poderá ser separado, analogamente ao emite

nte, em receptor e pouso da mensagem. Este pouso da mensagem também possui o seu repertório e suas regras de composição.

Fala-se em “regras de composição” aliadas ao “repertório” pois se pensa numa sintaxe aliada às “letras, palavras, números”, que formariam o repertório. É uma simplificação grosseira, visto que podemos encerrar os dois termos sob o conceito de repertório, como será visto mais adiante no trabalho de Blikstein (1993). As regras de composição – ou sintaxe – fazem parte do repertório, não são exteriores a ele.

Maser separa emissor e fonte da mensagem, afirmando que o emissor pode ser um aparelho usado pelo sujeito que fala, além de poder ser seu aparelho fonador, como o fazem também Shannon e Weaver. Mas esta subdivisão não é importante para o presente trabalho. É melhor considerar os conceitos de emite

nte e de recipiente, que nos demais autores assumirão nomes variados, sendo mais comumente chamados de Emissor e Receptor. Neste trabalho, sempre que me referir a Emissor e Receptor estarei reportando-me às pessoas que ocupam estes espaços. Resolvi colocar esta classificação apenas para que a reprodução do modelo pudesse ser inteligível.

Em Maser, lê-se que os repertórios do emissor e do receptor não são os mesmos, mas que há uma área de intersecção entre estes repertórios que possibilita a comunicação. Ele exemplifica dizendo que a comunicação entre duas pessoas só será possível se as duas dominarem o mesmo idioma, conhecendo as palavras e a gramática da língua utilizada.

Este modelo é muito importante e, pode-se dizer sem medo de errar, decisivo para os estudos sobre comunicação. Não obstante isso, deixa muito a desejar quando tratamos de comunicação humana. Para ele, “*comunicação é transporte de informação.*” (MASER, 1975, pg. 6). Segundo esta linha de raciocínio, existe um universo de palavras e de construções gramaticais, dominadas por cada indivíduo numa dada situação de comunicação, sendo que cada uma delas tem um valor inequívoco e praticamente imutável. Partindo deste ponto de vista, caso aconteça que todos estes códigos sejam dominados por todos os que estiverem participando da interação comunicativa, todos compreenderão exatamente o que foi dito, havendo um perfeito “transporte de informações” ou, em outras palavras, “*a informação deve ser corretamente comunicada, isto é, deve tornar-se um bem comum, deve ser partilhada.*” (MASER, 1975, pg. 7).

Esta conceituação trata o código como algo inequívoco. Ela pode ser muito bem compreendida e aceita quando falamos de códigos eletrônicos, no dizer de Berlo (1960). Mas, quando falamos de linguagem verbal e comunicação humana, não funciona a contento. Sua simplificação dos processos comunicativos faz com que muitos caminhos de estudo sejam negligenciados, como se fossem questões menores. Os estudos da linguagem vão nos mostrar que ver a linguagem de uma perspectiva de construção de sentido, e não de sentido dado, será muito enriquecedor.

Este é um primeiro ponto no qual os estudos sobre comunicação humana diferem do que foi estudado por Shannon e Weaver. Muitos autores e modelos simplesmente adaptaram o que seria a codificação, a mensagem codificada e a decodificação para a linguagem humana, passando a utilizá-los como se esta adaptação fosse absolutamente transponível.

Além disso, esta conceituação trata os receptores (ou recipientes) como indivíduos que se assemelham a computadores ou máquinas: recebem os dados passivamente, transformando-os em informação, de acordo com um código pré-estabelecido e inequívoco, e “agem” de acordo com as instruções recebidas, sem qualquer tipo de posição crítica ou de juízo de valores do que foi dito. Mas pessoas não recebem as informações passivamente: elas interpretam o que foi dito para, em seguida, consciente ou inconscientemente, agir de uma determinada maneira. Pode até parecer que concordaram com tudo o que se disse e se comportar como desejava o emissor, até

mesmo reproduzindo o discurso ouvido, dando a impressão de que o aceitaram e internalizaram (ou seja, de que foram persuadidos). Mas tudo isto pode fazer parte de uma estratégia para que não percam seus empregos, por exemplo.

Por fim, a emissão torna-se um processo simples de tradução das informações para um código conhecido e fechado, que seria a linguagem, o que restringe em muito as possibilidades de se estudar a emissão da comunicação numa perspectiva mais complexa. A emissão envolve variadas técnicas argumentativas que visam a persuasão e leva em conta o repertório que se atribui ao receptor, quem é o receptor em questão, qual o contexto em que ambos estão inseridos, entre outros fatores, que são esquecidos nesta abordagem.

Estas premissas – código inequívoco e detentor do sentido, emissores reduzidos a meros codificadores e receptores passivos - formam a base sobre a qual se assenta grande parte dos estudos encontrados sobre comunicação organizacional. Apesar disto, é de grande interesse que se tome alguns destes estudos para que se possa ver algumas diferenças entre os modelos, muitas vezes significativas, e que podem apontar para as direções que seguirei.

Nos modelos de comunicação organizacional, que serão estudados neste capítulo, observa-se em maior ou menor grau (dependendo do autor) a abordagem das questões acima levantadas, embora nenhum enverede por seus meandros de modo mais incisivo. Os problemas de pesquisa que foram desenvolvidos na introdução servirão de base para a discussão sobre os modelos de comunicação organizacional. O capítulo 2 será dedicado ao estudo de alguns conceitos e considerações linguísticas, que incitarão e promoverão o diálogo entre estas as duas áreas de pesquisa.

Para Ricardo Riccardi (apud FARIA, 1982), comunicar é transmitir informações ou mensagens entre vários elementos e níveis de uma organização. Corroborando com esta posição podemos citar ainda Charles E. Redfield, que afirma:

“Comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário.” (REDFIELD, 1980, pg.4).

Nada mais distante do que afirma Aristóteles, como se lê em seus estudos sobre Retórica, entendida como a arte de convencer, de persuadir através do uso das palavras, o que deixa implícito que cada um vai interpretar o que foi dito a seu modo e que, dependendo da maneira como se arranje o discurso, pode-se conseguir ou não a adesão aos pontos de vista do orador. Podemos ler, na introdução à tradução da Retórica de Aristóteles, redigida por Antonio Tovar, que diz:

“Aristóteles no texto Grilo assinalava o inconveniente moral de a retórica ser

capaz de defender as duas opiniões opostas sobre qualquer ponto, de poder ex utraque parte dicere (dizer de uma parte e de outra), o que era inadmissível para um platônico, cujo único interesse era a filosofia, a busca da verdade.” (TOVAR (Prefácio a ARISTOTELES), 1990, p.XXIII).

Nas palavras de Aristóteles,

“Seja a retórica a faculdade de considerar em cada caso o que cabe para persuadir. (...) Pelos discursos se crê quando mostramos a verdade o que verdade parece segundo o persuadível em cada caso particular.” (ARISTOTELES, 1990, p.11).

Rumando em direção às considerações de Aristóteles, ainda de modo tímido, porém já encampando a idéia de que cada orador tem um objetivo determinado numa comunicação - desejando portanto persuadir o outro de alguma coisa - encontro um outro autor, A. Nogueira de Faria (FARIA, 1982). Para ele, podemos definir a comunicação como sendo

“a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada” (FARIA, 1982, p.1).

Percebe-se que Faria já instaura um importante elemento do processo comunicativo, a saber o de conseguir uma ação desejada, ou seja, de que se faça o que se disse. Não há a distinção entre a coerção ou a persuasão (tratada aqui como ideológica), mas já é um conceito mais elaborado.

Essa conceituação é a base para a construção de um modelo teórico que é muito utilizado e que, com o passar dos anos, foi sendo aperfeiçoado pelas diversas contribuições de estudiosos do assunto. Este modelo pode ser descrito da maneira como se segue, embora deva ser feita a ressalva que para diversos autores há alguns itens que se aglutinam, ou alguns outros que se desdobram em mais de um, mas o princípio é o mesmo.

O mecanismo da comunicação poderia ser assim descrito (FARIA, 1982, p. 33):

- 1) *Deliberação – escolha de alternativas;*
- 2) *Decisão – opção e ação;*
- 3) *Codificação – estruturação da idéia;*
- 4) *Canal – escolha do veículo de transmissão;*
- 5) *Decodificação – conhecimento e análise da mensagem;*
- 6) *Percepção – interpretação do conteúdo e objetivos;*

- 7) *Deliberação – escolha de alternativas;*
- 8) *Decisão – ações e consequências.*
- 9) *Feedback – volta para nova deliberação, reiniciando o fluxo.*

As etapas chamadas de deliberação e decisão costumam ser agrupadas pelo nome de mecanismos da fonte, que ocorrem também no receptor. Os autores do livro consideraram válido separar a etapa de levantamento das alternativas e hierarquização (deliberação) da decisão e execução da melhor delas, por entenderem que são etapas significativamente diferentes, o que também não é relevante para este trabalho.

Este modelo pode ser sintetizado da seguinte forma: há um emissor e um receptor da mensagem, sendo que ambos usam um determinado código (o emissor codifica e o receptor decodifica) e um canal específico pelo qual a mensagem chega de um a outro. Pode haver ruídos na comunicação de diversas ordens: ruídos referentes ao canal, ou ao código utilizado, ou quanto à diferenças entre emissor e receptor. Estes ruídos podem ser definidos como as diferenças no comportamento e/ou cognição que os emissores esperam operar nos receptores.

Há diferenças significativas nos dois modos de se entender a comunicação conforme colocado até aqui, pertencendo ambos ao mesmo modelo. Num primeiro momento, considerava-se que por meio da comunicação o emissor compartilhasse informações com o seu receptor. Em outras palavras, o que o emissor dizia era exatamente o que o receptor entendia, visão esta baseada na hipótese de haver verdades absolutas e que a comunicação era um dos meios de se transmitir estas verdades. Esta concepção encontra eco na definição de Redfield (1980), mas já não tem o mesmo efeito no que foi proposto por Faria (1982).

Este autor leva em conta que o emissor e o receptor tem objetivos (intenções) diferentes e que o objetivo principal do emissor é o de influenciar no comportamento desejado, podendo inclusive levar em consideração quais as intenções do receptor com aquela mensagem naquele contexto. Esta perspectiva parte de pressupostos bastante distintos, mas a estrutura do modelo permanece inalterada.

Este modelo, em qualquer de suas versões, é bastante encontrado nas empresas e sua importância é inquestionável. Podemos pensar nos canais que devemos abrir, no custo de cada um deles, na sua eficiência, no nível de retenção das informações recebidas e até mesmo em controlar o comportamento das pessoas dizendo aquilo que poderá causar determinado comportamento desejado, afirmando às vezes coisas nas quais não acreditamos.

Mas há uma questão que não pode ser contornada a contento por meio de

variações semânticas dos integrantes deste modelo. Ele está baseado no fato da comunicação estar calcada num emissor, numa mensagem e num receptor. Esta estrutura mínima é indispensável para o modelo.

Um outro estudioso do assunto, Lee Thayer (1972), afirma em seu livro que o modelo de comunicação estímulo-resposta (ou de Emissor para Receptor, de E. para R.), que seria uma simplificação aos componentes mínimos do modelo visto até então,

“simplesmente não é adequado aos fatos. E. pode dizer alguma coisa a R. Não desejamos questionar a “realidade” da declaração de E. Mas precisamos compreender que aquilo que R ouve, ou como interpreta o que ouve, é um produto de R., e não de E. A declaração de E pode ser uma condição necessária do comportamento subsequente de R., mas a condição suficiente é sempre e exclusivamente a maneira pela qual R. “processa” a declaração de E.” (THAYER, 1972, p.41).

A comunicação ocorre dentro do receptor, prescindindo até mesmo de um emissor consciente. A emissão pode ser não-verbal, pela simples feição de uma pessoa, e mesmo assim comunicar algo ao receptor. Assim é que uma platéia, sem uma palavra, diz em alguns casos mais ao orador do que este àquela.

Devo deixar claro que neste trabalho não se pretende tomar de um conceito em detrimento do outro. Os dois modelos não são excludentes e representam formas de se tentar entender o fenômeno comunicativo, sendo que nenhum deles tem a pretensão de esgotar o assunto ou de ser melhor do que o outro. Poder-se-ia pensar, tomando a conceituação de Thayer de forma extremada, que o estudo da comunicação seja algo inatingível – por ser eminentemente interno ao indivíduo - o que não coaduna com a visão do próprio Thayer. O que este autor pretende enfatizar é o papel de destaque do receptor no processo e o fato de os processos comunicativos não cessarem na apreensão do receptor, tendo todo um caminho a percorrer dentro deste que é extremamente significativo, e após isto rebater estes processos internos também para o emissor, que não é alguém que simplesmente emite uma mensagem, mas muito mais do que isso.

No mesmo livro em que desenvolve esta argumentação, Thayer trata dos aspectos do modelo descrito anteriormente, discorrendo sobre canal, sobre ruídos na comunicação (algo muito mais complexo do que simplesmente problemas no canal), sobre codificação, entre outras coisas. Mas a dimensão nova que ele traz, que já fora insinuada nas colocações de Faria sobre a intencionalidade das fontes e receptores, é a dimensão interna do sujeito, tanto dos emissores quanto dos receptores. Este ponto é fundamental para a pesquisa em questão.

Por meio da inserção da dimensão interna e do seu papel decisivo no processo

comunicativo podemos relacionar a cultura da organização com a comunicação nas organizações de um modo mais integrado. Explica-se: o indivíduo - com seu modo de ver o mundo e a organização, e dotado de uma identidade pessoal e organizacional - será a peça-chave no processo de comunicação, interpretando as mensagens que chegarem até ele. E quando estudamos cultura organizacional estamos entrando na mesma seara: como este indivíduo organiza seu mundo, como ele age, como ele reage, como ele se vê no grupo. Enfim, todos os aspectos da cultura estarão influenciando a comunicação organizacional. A cultura organizacional será estudada em capítulo posterior, visto sua importância para a análise que farei.

Por outro lado, quem emite as mensagens (o Emissor ou Remetente) também possui toda esta complexidade. O emissor também faz parte de uma cultura (e de uma sub-cultura na organização, muitas vezes), tem uma ideologia, uma visão de mundo, de ser humano, além de construir uma representação dos seus funcionários (um dos pontos mais importantes da teoria é que o emissor fala alguma coisa para alguém, alguém bem definido, e como ele constrói esse alguém está nas entrelinhas de toda e qualquer comunicação efetuada). Por fim possui uma técnica (consciente ou não) de construir mensagens para conseguir persuasão. Ou seja, a comunicação depende tanto da pessoa que recebe como da que emite, e quem emite pode conhecer um pouco melhor sobre si mesmo com o estudo da própria mensagem que emitiu.

Pode-se entender bem este ponto ao se pensar em como cada um de nós adapta o discurso ao ouvinte que temos no momento, em qualquer situação do dia-a-dia. Nós temos uma idéia pré-concebida dos assuntos que são caros ao nosso interlocutor, e procuramos nos ater a estes. Sabemos algumas vezes qual é a sua ideologia e muitas vezes evitamos temas controversos. Sabemos - ou inferimos de modo preconceituoso - seu grau de instrução e nível social e, às vezes inconscientemente, adaptamos nosso vocabulário a este interlocutor.

Por outro lado, quando escutamos alguém, temos uma representação de quem seja esta pessoa, e estamos o tempo todo tentando “ler” as entrelinhas, perguntando-nos o que o emissor efetivamente quis dizer. Ainda estabelecemos relações entre o que a pessoa disse e o que faz. Nós rotulamos as pessoas e estes rótulos, mesmo que inconscientemente, importam muito no momento em que interpretamos uma mensagem.

Estes são níveis mais profundos de conhecimento (e até de auto-conhecimento) que o estudo da cultura e da comunicação podem trazer para a empresa e que podem ajudar em qualquer tempo, em especial num contexto de mudanças. Uma empresa que encare a comunicação com esta profundidade poderá perceber com maior nitidez as relações entre os diversos grupos da mesma, levando em conta os processos de comunicação informal (que, antes de ser um motivo de ruído para as comunicações ditas

“oficiais”, é um dos melhores meios de se entender como ocorre a interpretação das comunicações pelos mais diversos grupos, ou seja, o que está sendo efetivamente comunicado).

Dizemos que há um fenômeno básico subjacente a qualquer situação de comunicação humana, de acordo com Thayer: é obrigatório que um sistema vivo leve em consideração alguma coisa. Este alguma coisa pode ser algo que alguém disse, fez, ou mesmo não disse ou não fez. Pode ser um cheiro que nos ative uma lembrança, por exemplo. A preocupação maior é saber se o receptor sente, registra, interpreta e identifica ou não o que o outro está dizendo (ou não dizendo). Com isto Thayer afirma que o emissor só comunicará alguma coisa ao receptor se este levar em consideração o que o outro disse.

A mensagem depende tanto do emissor quanto do receptor, mas pode variar, no entanto, até 100% em função apenas do receptor. O Emissor (E) é imprescindível para a mensagem (pois ele a elabora e a leva ao receptor (R) por algum canal) mas a efetividade da comunicação vai depender apenas e tão somente das disposições de R, e mesmo que este a leve em consideração, não o será exatamente como E o previu, mas segundo idiosincrasias de R. Segundo esta concepção, jamais poderemos entender o processo de comunicação de um modo linear e algébrico.

Para clarear um pouco mais este ponto, recorro a Umberto Eco:

“Criticou-se já amplamente (...) o modelo comunicativo vulgarizado pelos primeiros teóricos da informação: um emissor, uma Mensagem e um Destinatário, onde a mensagem é gerada e interpretada com base num Código. Sabemos agora que os códigos do Destinatário podem diferir, totalmente ou em parte, dos códigos do emissor; que o código não é uma entidade simples, mas, frequentemente, um complexo sistema de sistemas de regras; que o código linguístico não é suficiente para compreender uma mensagem linguística. (...) a competência do destinatário não é necessariamente a do emissor. (...) o texto postula a cooperação do leitor como condição própria de sua actualização.” (ECO, 1979, p. 56/57).

Percebe-se, após estas considerações de Thayer e de Eco, que o leitor/ouvinte /interlocutor teve sua importância diminuída nos estudos de comunicação, estando presente inclusive no ato de criação da mensagem por parte dos emissores, quanto mais na comunicação entendida em toda a sua continuidade.

Diferentemente do que prega o senso comum, a postura teórica de Thayer afirma, em todos os seus parágrafos, que a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, e sim um processo em curso contínuo, dentro de cada um de nós. Apesar disto,

o autor vê quatro caminhos investigativos que podem ser fecundos:

- 1) Nível intrapessoal: a preocupação maior é o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe, interpreta. Neste nível poderemos estudar quais são os fatores que podem ajudar ou atrapalhar a comunicação. Ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que, de fato, a comunicação se efetiva.
- 2) Nível interpessoal: aqui iremos estudar outro fator decisivo para os processos comunicativos. As relações preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas diante umas das outras, as regras dos “jogos interpessoais” em que poderão estar empenhados na ocasião - sempre estamos, em maior ou menor grau, representando papéis nas relações. O que importa aqui é estudarmos *“como os indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação, e como deste modo regulam-se e controlam-se uns aos outros”* (THAYER, 1982, p.47).
- 3) Nível organizacional: são as redes de sistemas de dados que ligam entre si os membros da organização e fornecem os meios para esta se relacionar com o meio ambiente.
- 4) Nível tecnológico: seu centro de atenção repousa na tecnologia da informação. O que interessa aqui são os equipamentos, aparelhamento e os programas para gerar, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir dados.

Dialogando com estas propostas de Thayer podemos encontrar vários trabalhos instigantes. Gaudêncio Torquato (1986) é um destes autores, propondo uma classificação própria e depois comparando-a com a de Thayer. Para Torquato, a abordagem disciplinar da comunicação enfoca três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética.

A dimensão comportamental seria formada pelo nível intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional, segundo Torquato. Já a dimensão social envolveria a comunicação entre a organização e o sistema social. A dimensão cibernética agruparia os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais.

O próprio Torquato faz uma aproximação das duas classificações, mostrando que a única diferença aparece no fato de ele separar o nível organizacional (de Thayer) em duas partes, cada uma pertencente a uma dimensão. Uma destas partes estaria na

dimensão comportamental (nível grupal, interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, externo à empresa).

Esta pequena diferença pode até passar despercebida, mas não é de modo algum insignificante. Torquato trata da importância dos grupos, dentro e fora da empresa, que interferem na interpretação das comunicações pelos receptores. Cabe ressaltar que muitos estudos já têm sido desenvolvidos nesta área, estudos estes que vão ao encontro das bases gerais deste trabalho, que advoga não serem de modo algum mecânicos mas, pelo contrário, extremamente complexos, os processos de interpretação das comunicações.

Citando Torquato,

“como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambiguidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo-membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais e informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa se utilizar da melhor maneira possível dos grupos existentes e de sua ação sobre elementos de sua audiência.” (TORQUATO, 1986, p. 28).

Para este autor é importante ainda lembrar que o indivíduo tem vida fora da organização e seus interesses não se restringem ao universo da empresa em que trabalha. Os conteúdos das mensagens serão interpretados numa comparação com outros jornais, revistas e textos com os quais os membros da audiência têm tido contato.

Para finalizar, diz este autor que

“um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige.” (TORQUATO, 1986, p. 29).

Este autor levanta a questão, portanto, de que o indivíduo está inserido numa

situação e num contexto e em grupos, dentro e fora da empresa, formais e informais, que são decisivos para a interpretação das mensagens e não podem ser esquecidos.

Outro importante autor que trata deste assunto é David Berlo. Para ele,

“precisamos saber o tipo de sistema social em que ela (a fonte) opera. Precisamos saber onde se encaixa neste sistema social, o papel que desempenha, as funções que é chamado a executar, (...) Precisamos conhecer o contexto cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura.” (BERLO, 1972, p. 50/51).

Retomando Thayer, é possível argumentar que este autor, ao dar atenção especial ao receptor e ao fato de ele ser um elemento ativo no processo comunicativo, abre a brecha na qual irei conduzir meus estudos. A única ressalva que poderia ser feita é que Thayer reserva um papel de destaque à subjetividade do indivíduo, quando em nossa perspectiva veremos que as questões se referem mais ao social do que à subjetividade. Estudar um pouco este aspecto social, que começamos a adquirir juntamente com o aprendizado da língua (valores morais, éticos, religiosos, entre outros) e que está presente em nossa ideologia é fundamental para se entender a comunicação humana.

Eric Buysens (1972), no seu importante livro intitulado *Semiologia e comunicação linguística*, tem uma posição diferente da adotada por Thayer quanto ao objeto de estudo “comunicação”. Para Buysens,

“o que distingue do índice o ato comunicativo é seu caráter convencional: o fato perceptível associado a um estado de consciência é realizado voluntariamente e para que a testemunha reconheça sua destinação. Em suma, o ato de comunicação é o ato por meio do qual, ao conhecer um fato perceptível associado a certo estado de consciência, um indivíduo realiza este fato para que outro indivíduo compreenda o objetivo deste comportamento e reconstitua na própria consciência aquilo que se passou na do primeiro”. (BUYSENS, 1972, pg. 32).

Este autor considera como atos comunicativos apenas aqueles em que há intenção por parte dos emissores, nomeando os outros processos interpretativos dos receptores como índices. Isto vai de encontro à definição de comunicação adotada por Thayer, para quem a comunicação é tudo aquilo que, partindo de uma fonte emissora, foi relevante para o receptor, não importando se houve intencionalidade ou não.

Em última análise não há aqui um grande problema. Considerando a perspectiva de Buysens, deve-se apenas tomar o cuidado de não se esquecer da importância

decisiva dos índices, que por serem não-intencionais por parte do emissor competem, quase que exclusivamente, aos receptores.

Surge neste momento uma questão decisiva por não haver, de forma absoluta, comunicações inteiramente intencionais ou não-intencionais. Aliás, a fonte pode usar do chamado **índice manipulado**, qual seja: controlar aspectos verbais e não-verbais que funcionem como índices, fingindo não ter conhecimento deles, ao lado da comunicação dita intencional. Assim, ao invés de se dizer calmo, a pessoa pode fingir-se bastante descontraída e informal, tentando transmitir a idéia de grande tranquilidade e controle, quando na verdade a situação seria delicadíssima. Esta técnica argumentativa surtirá muito mais efeito do que um discurso onde afirmasse tudo isso, que poderia ser colocado em dúvida. Mas o índice manipulado, intencional, aparece aos olhos e ouvidos da platéia como não-intencional, com toda a força que consegue advinda deste fato (pois, em tese, o não-intencional não é controlado pelos emissores).

Com este conceito de “índice manipulado”, está-se levando em conta não só que grande parte da interação e da interpretação da comunicação realiza-se através de índices, mas também que, muito provavelmente, seja uma forma mais efetiva do que a comunicação intencional. É o que costuma ser lido “nas entrelinhas”, nos lapsos, nas hesitações, nos gestos, na empostação da voz, no modo de se argumentar, itens estes que fazem parte decisiva da interpretação, assim como os contextos e situações em que tudo isso aconteceu.

Um outro autor, Izidoro Blikstein (1993), faz importantes considerações acerca da comunicação organizacional. Sua argumentação sobre aspectos relevantes da comunicação traz, nos seus interstícios, alguns pontos que não podem ser esquecidos.

Num de seus livros, *Técnicas de Comunicação Escrita* (1993), este autor trata das técnicas para se conseguir melhorar a comunicação escrita, tendo como objeto a comunicação organizacional. Neste livro, afirma que escrever bem (ou comunicar bem) implica em se obter uma resposta correta, sendo resposta correta aquela que o emissor tem em mente e que gostaria de passar ao leitor/receptor. Para isso, é preciso perceber que uma idéia que queiramos compartilhar deve tomar uma forma para ser entendida pelas outras pessoas: deve se tornar uma mensagem, fazendo o conteúdo comum não só na cabeça de quem o concebeu.

Além disso, nunca é demais lembrar que escrever bem implica em persuadir o outro a agir conforme desejamos. Ao invés de seca e áspera, a emissão deve ser agradável e persuasiva.

Todos estes aspectos competem ao Remetente da mensagem, sendo que o último

item ainda embute um outro elemento. Para persuadir, devemos saber quais são os atrativos para os que receberão a comunicação (embora isto normalmente ocorra inconscientemente, trazer este conhecimento para o consciente é um avanço considerável). Além disso, há relações com a cultura da empresa. Um tratamento ríspido, formal, seco, é característico de muitas empresas, embora se saiba que as pessoas tratadas com maior consideração têm maior disposição para colaborar.

Comunicação organizacional já adquiriu aqui estatuto muito mais complexo do que “tornar uma idéia comum” ou “dar uma informação”, procurando persuadir e obter um comportamento esperado. Para tal, pode-se pensar em coerção ou em ideologização.

De acordo com a classificação de John Keneth Galbraith, pode-se falar em poder condigno (e poder compensatório, duas faces da mesma moeda) e poder condicionado. Poder condigno (compensatório) seria aquele que alguém exerce sobre outro ou outros por meio de uma ameaça (recompensa). Ou seja, você faz alguma coisa pois não quer receber em troca uma punição ou porque deseja receber uma recompensa. O salário seria uma recompensa pelo trabalho e a perda do emprego uma punição para um trabalho mal feito, por exemplo. Já o poder condicionado irrompe quando se consegue que alguém aja e pense de determinada maneira porque considera que é o jeito certo de se proceder: acredita-se naquilo.

Há inúmeras diferenças entre estas formas de poder em qualquer relação de interação. Uma delas, concernente à atividade organizacional, diz respeito à força do poder condicionado: neste caso, o controle sobre a atuação das pessoas está internalizado, o que é mais forte e poderoso do que o controle externo (acreditar que “roubar é errado” é mais forte do que saber que o roubo é proibido e que há policiais por toda a parte). Nas mudanças que ocorrem hoje nas empresas, um dos aspectos mais desenvolvidos refere-se à busca do poder condicionado, não mais o poder baseado na coerção. Este tema é bastante complexo e um dos pontos nevrálgicos deste trabalho, sendo focado em maior profundidade em outro capítulo.

Retomando Blikstein (1993), este frisa que o Remetente e o Destinatário são bem mais do que dois elementos, entre tantos, no processo comunicativo, pois são estes agentes que sustentam a estrutura do mesmo. O remetente deve controlar o envio e as condições de emissão e de recepção da mensagem, prestando muita atenção se o destinatário entendeu a mensagem e se ele vai adotar o comportamento inicialmente imaginado pelo remetente. Caso a resposta obtida seja incorreta, cabe ao remetente tentar descobrir quais os ruídos que intervieram no processo. Ao destinatário cabe o esforço de tentar entender a mensagem, desvendando a intenção dos emissores. Estas não são, de modo algum, as únicas funções destes agentes no processo, mas apenas algumas lembranças iniciais.

No que tange à codificação destaca-se, ainda, um importante papel para o Remetente. Retomando a teoria do signo conforme o linguista genebrino Ferdinand de Saussure, tem-se o signo formado por dois elementos, um significante (estímulo físico) relacionado a um significado (conceito). Este signo representa (não *é*, apenas *representa*, o que traz inúmeras implicações) algo do mundo “real” em que vivemos. Assim, ao ouvirmos a palavra *árvore* (estímulo físico) relacionamos a um conceito de árvore que os falantes do português possuem (um japonês não faria esta ligação). Este signo representa as mais diversas árvores que podemos encontrar na natureza, não sendo nenhuma delas em especial. O estudo do signo merecerá destaque no capítulo 2, sendo de extremo interesse para este trabalho. Por ora, basta-nos esta explicação.

O problema que pode advir daí, segundo Blikstein, é que muitas vezes um mesmo estímulo físico pode levar a diversos conceitos, diferentes mesmo para pessoas de uma mesma língua, e que podem portanto gerar interpretações diferentes para diversos participantes do grupo.

O conceito de língua funcional elaborado por Eugenio Coseriu é muito importante para essa discussão. Língua funcional pode ser entendida como uma modalidade da língua homogênea e unitária, usando uma variedade sintópica (um dialeto regional), sintrática (um nível social) e sinfásica (um estilo de língua). Numa determinada língua histórica (como o português, por exemplo) há uma diversidade de línguas funcionais que coexistem. Cada falante da língua domina várias delas e as usa conforme a interação comunicativa em que estiver engajado, mas não a domina em todos os seus detalhes. Numa organização é muito comum uma pessoa de um nível social elevado comunicar algo para outros de nível mais baixo, sendo as línguas funcionais de um e de outro diferentes. Apesar destas pessoas entenderem-se, há diversas nuances (e mesmo divergências) de significação. Dizer simplesmente que todos devem saber o português correto não resolve a questão, pois o problema não é o mau uso do português. Este argumento acaba por ser antes uma discriminação social do que semântica. O problema é que as idéias (conceitos, significados) por trás do que está sendo comunicado (estímulo físico) não são as mesmas, sendo este um tema que merece ser estudado com maior atenção .

Como fazer para que um significante esteja rigidamente ligado a um significado? Deve ser fixada uma convenção, uma norma, um consenso, comum a todos os participantes daquele contexto. Para Blikstein,

“o código pode ser definido como um programa ou instrução que cria, e depois controla, a relação entre o significante e o significado; o estabelecimento da relação significante/significado é que possibilita a geração do signo.” (BLIKSTEIN, 1993, pg. 35).

Ao destinatário cabe o papel de decodificar o signo. Caso o código seja fechado, não havendo muita possibilidade para dupla significação, o Destinatário terá entendido o que o Remetente desejava. O que é necessário, mas não suficiente, para que o Destinatário tenha um comportamento conforme o desejado pelo Remetente ...

Faz-se importante frisar que o código aberto não pode ser encarado como o vilão da história, segundo Blikstein. Dependendo do contexto, podemos querer não ser tão objetivos ou categóricos e então usaremos um código aberto, que deixa a mensagem ambígua, com muitas possibilidades de leitura e interpretação, como o fazem por exemplo os políticos.

Outro item do texto de Blikstein que merece destaque diz respeito ao conceito de repertório, muito mais destacado e complexo do que o que foi enunciado e sugerido até agora. O repertório vem a ser toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos que acumulamos ao longo de toda a nossa vida. Estas referências mudam de um indivíduo para outro, de acordo com a comunidade à qual pertencemos, à classe social, sendo balizadores para nosso entendimento e nossa relação com este mundo. A percepção e a interpretação que fazemos de tudo que chega até nós estará balizada por este repertório. Um céu azul pode ser uma lembrança muito agradável para um paulista (férias, praia) e ao mesmo tempo ser doloroso para um nordestino (ausência de chuvas, seca, morte, miséria, migração, perda de raízes), apesar de estarem lado a lado na calçada de uma rua e de o céu ser o mesmo, se visto de fora destes atores. Logo, uma pergunta-chave que qualquer remetente se deve fazer indaga qual o repertório de seu destinatário (onde está, entre outras coisas, a cultura do indivíduo e a cultura da organização).

Este conceito de repertório é de suma importância para o trabalho. Até então, vinha-se dizendo que poderiam surgir ruídos caso palavras ou construções sintáticas desconhecidas (ou complexas) fossem utilizadas. Esta posição parte do pressuposto de que, sendo as palavras de conhecimento disseminado, acabam-se os problemas de significação. Ledo engano, percebe-se agora. Além de as palavras (significantes) poderem assumir mais de um significado (conceito), seu entendimento depende do repertório de cada pessoa. Mesmo que não haja dupla significação, os conceitos não são os mesmos para uns e outros, dependendo de seu repertório, como nos mostra a expressão “céu azul”. Isto torna a questão bem mais complexa, pois não podemos controlar o repertório das pessoas. Deste modo, aumenta-se a dificuldade de se conduzir a interpretação das comunicações organizacionais, o que já fica como uma ressalva a ser lembrada posterior e oportunamente.

Blikstein ainda discorre sobre técnicas visando a melhoria da comunicação, entre elas a criação de ganchos para se “pescar” o leitor. Em primeiro lugar, esfriar a

mensagem, não a sobrecarregando com muitas e complicadas informações, para que não cause cansaço no leitor. A mensagem assim “esfriada” é mais confortável de ser decodificada, tendo melhor efeito sobre o entendimento. Como sempre, há a ressalva de que, dependendo do contexto, pode ser necessário que a mensagem seja “quente” para transmitir todas as informações necessárias.

Um segundo gancho é a utilização de imagens ao invés de palavras. Muitas vezes um gráfico pode passar as mensagens sem a necessidade de sobrecargas verbais. Nem sempre é viável, mas muitas vezes é decisivo para uma boa transmissão. Como na mensagem por imagem a relação significante/significado é motivada, dificilmente ocorrerão problemas de dupla significação (motivado, ou seja, há relação direta entre o estímulo físico e o seu correlato significado, ao passo que no signo linguístico esta relação é arbitrária, necessitando de uma convenção entre os falantes da língua. Quando olhamos para ↑, pensamos imediatamente em “direção para cima”, para pessoas que conheçam ou não o código linguístico, pois há relação entre a forma da imagem e o seu significado. Mas para entender “direção para cima” é preciso saber português, pois a relação é imotivada. Em alemão seria algo como “nach oben”, indecifrável para um não-falante da língua). Mesmo na linguagem linear, escrita, podemos adotar algumas características de iconicidade para facilitar o entendimento, como por exemplo a concisão e a economia, o planejamento coerente tendo o objetivo sempre à vista, além da preocupação com a disposição visual (ou *layout*).

Como último argumento para justificar a busca de novas perspectivas de apreciação da comunicação organizacional em outro campo de conhecimento, devo discorrer sobre um artigo da professora Diana de Barros (1997), no qual corrobora as teses aqui afiançadas. Ela reitera que os estudos de comunicação verbal são caudatários da Teoria da Informação (Shannon e Weaver), conforme já foi dito neste estudo, e não da linguística ou das teorias do discurso. Para ela,

“Se pensarmos na comunicação entre seres humanos e mais especificamente na comunicação verbal, algumas “dificuldades” são encontradas nos “esquemas” oriundos ou herdados da Teoria da Informação. A concepção de Bakhtin de comunicação é bastante diferenciada das propostas da Teoria da Informação e antecipa muitas das “soluções” encontradas por outros estudiosos para a comunicação verbal entre seres humanos.

Três são as principais objeções que se fazem aos esquemas mencionados:

a– simplificação excessiva da comunicação linguística;

b– modelo linear que se ocupa apenas ou de preferência com o plano da expressão;

c- caráter por demais mecanicista.” (BARROS, 1997, p. 31).

Esta autora, na esteira dos trabalhos de Bakhtin, elabora questões com as quais concordo plenamente. A simplificação do que seria o “código”, a pouca atenção que se dedica à interação dos destinatários (receptores) na construção dos sentidos dos textos e a crítica a uma visão mecanicista da comunicação em detrimento de uma visão mais humana, mais sociologizante, poder-se-ia dizer até mesmo dialética. Nas palavras esclarecedoras do próprio Bakhtin (citado pela professora Diana), lemos que:

“As ciências exatas são uma forma monológica do conhecimento: o intelecto contempla uma coisa e pronuncia-se sobre ela. Há um único sujeito: aquele que pratica o ato de cognição (de contemplação) e fala (pronuncia-se). Diante dele, há a coisa muda. Qualquer objeto do conhecimento (incluindo o homem) pode ser percebido e conhecido a título de coisa. Mas o sujeito como tal não pode ser percebido e estudado a título de coisa porque, como sujeito, não pode, permanecendo sujeito, ficar mudo; conseqüentemente, o conhecimento que se tem dele só pode ser dialógico.”(BAKHTIN apud BARROS, 1997, p.29).

O conceito de dialogismo é central para este trabalho e será discutido em capítulos posteriores. Por ora, fica a ressalva feita por Bakhtin de que, nas ciências ditas humanas, os sujeitos não estão de forma alguma mudos, e estudá-los nesta perspectiva seria, além de por demais simplificador, um erro de metodologia.

Deste modo, os próximos capítulos irão tratar dos tópicos linguísticos necessários para o desenvolvimento desta dissertação.

III) CAPÍTULO 2 - UM PERCURSO DE SAUSSURE À PRÁTICA SOCIAL NA COMUNICAÇÃO

Após as considerações feitas no capítulo 1, surgiu a necessidade de um aprofundamento teórico que permitisse um entendimento mais profundo e, sobretudo, fecundo sobre os fenômenos da linguagem. Isto porque os modelos de comunicação estudados se baseiam em uma concepção de linguagem – incluídos neste grupo a língua, os emissores e os receptores – que não se adapta muito bem quando o assunto é a comunicação humana. Algumas vertentes da linguística têm desenvolvido caminhos muito férteis para o estudo da comunicação que podem ser aplicados aos estudos organizacionais. Para se chegar a estes debates, no entanto, é preciso que se faça um percurso tomando alguns pontos marcantes dos estudos linguísticos, antes de procurar aplicar estes desenvolvimentos à uma metodologia dos estudos organizacionais.

A linguística atual, tomando qualquer direção de seus desdobramentos ao longo deste século, deve muito à contribuição do mestre genebrino Ferdinand de Saussure e à sua obra *Curso de Linguística Geral*, editado em 1916, a partir do caderno de anotações de alguns dos participantes de um curso que havia ministrado, visto Saussure não ter interesse em publicar seus estudos. Seu trabalho, eminentemente estruturalista, chocava-se frontalmente com a linha historicista que dominava as cadeiras de Linguística até então.

Suas colaborações foram tão decisivas para o desenvolvimento da linguística que é muito difícil encontrar algum estudo nesta área que não assuma Saussure como referência, mesmo que seja para criticá-lo. Além disso, sua concepção de língua é muito importante para se entender os modelos de comunicação organizacional tratados no capítulo anterior, o que o faz indispensável para este trabalho.

III.1) LÍNGUA X FALA

Um dos pilares do pensamento linguístico saussureano é a distinção que este propõe entre língua e fala (*langue* e *parole*) inseridos no conceito de linguagem. Diz o autor:

“A linguagem tem um lado individual e um lado social, sendo impossível conceber um sem o outro. (...) Tomada em seu todo, a linguagem é multiforme e heteróclita; a cavaleiro de diferentes domínios, ao mesmo tempo física, fisiológica e psíquica, ela pertence além disso ao domínio individual e ao domínio social.” (SAUSSURE, 1916, p.16-17).

A partir destas considerações surgirá a diferenciação entre língua e fala. A língua é a parte social da linguagem, sendo consensual para os membros de uma mesma comunidade linguística, permitindo que estes diferentes membros possam entender-se mutuamente. A língua pode ser entendida, assim, como um sistema abstrato que será concretizado nos atos de fala, estes sim concretos. A fala é individual, pertencente a um dado falante num dado contexto e situação, numa conjunção de fatores que não pode ser nunca repetida. As falas, mesmo quando utilizamos as mesmas palavras, nunca são as mesmas e só as entendemos porque todos possuem o sistema, ou seja, a língua, que nos permite compreender o que está sendo dito.

A língua é entendida como uma estrutura, um sistema formado por relações hierárquicas, necessariamente consensual. É o modo através do qual podemos entender os discursos, pois ela determina quais as relações e valores relativos das palavras. A mensagem transmitida através da fala (e entendida pelo uso da língua) é sempre específica, sempre única, num contexto determinado, sempre diferente de tudo que já foi dito.

Afirma Saussure:

“A língua não constitui, pois, uma função do falante: é o produto que o indivíduo registra passivamente; não supõe jamais premeditação, e a reflexão nela intervém somente para a atividade de classificação. (...) A fala é, ao contrário, um ato individual de vontade e inteligência, no qual convém distinguir: 1º, as combinações pelas quais o falante realiza o código da língua, no propósito de exprimir o seu pensamento pessoal; 2º, o mecanismo psico-físico que lhe permite exteriorizar essas combinações.” (SAUSSURE, 1916, p.22).

III.2) SIGNO

Um outro tema de profundo interesse é o conceito de signo. Para Saussure, “o signo linguístico *une* não uma coisa e uma palavra, mas um conceito e uma imagem acústica”. (SAUSSURE, 1916, p.80). **Imagem acústica**, aqui, deve ficar bem claro, não é o som produzido materialmente quando se pronuncia “árvore”, por exemplo. Pode-se apenas pensar “árvore” sem necessariamente emitir qualquer som. Imagem acústica é a impressão psíquica deste som. Esta imagem é sensorial e, quando se trata dela como algo material, faz-se somente em oposição ao outro termo da associação, o **conceito**, este geralmente mais abstrato.

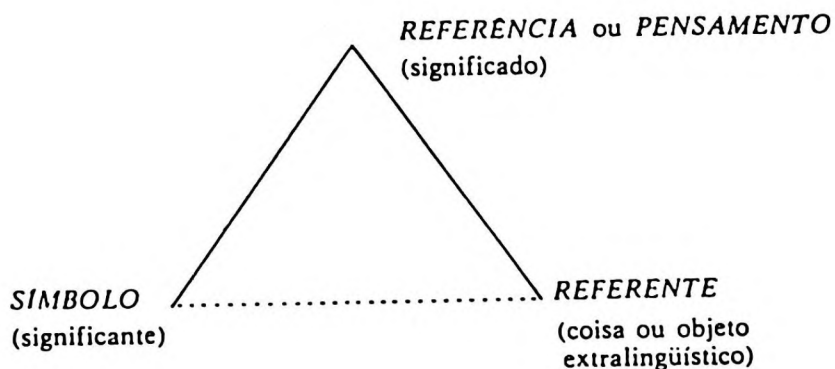
Deste modo, o que está sendo dito - o que, como afirma Coseriu, de modo algum é novo - é que existe uma íntima relação entre esta **imagem acústica** e o **conceito** por trás de cada palavra, que só os falantes da língua conseguem identificar. Quando

pronunciamos “árvore”, em português, para um falante do japonês, este não fará a associação que o levaria ao conceito de árvore, ou seja, não pensaria numa árvore.

Esta definição faz com que seja preciso estabelecer, com muita clareza, os termos aqui utilizados, pois nas acepções do dia-a-dia há muitas variações e usos distintos. Citando Saussure, “*chamamos signo a combinação do conceito e da imagem acústica*”.

Ele substitui depois os termos “imagem acústica” por “**significante**” e “conceito” por “**significado**”, sendo o significante e o significado partes do **signo**, que designa o total.

Este signo representaria a **realidade extralinguística** à qual um determinado falante se refere. Izidoro Blikstein, em seu livro *Kaspar Hauser* (1995), esclarece que esta relação triádica pode ser vista no estudo de diversos autores, com outros nomes. Assim, o triângulo de Ogden e Richards pode ser entendido nesta mesma perspectiva. Há neste trabalho a figura do **referente** (a coisa extralinguística, material, mundo dos fatos), que é distinto da **referência** (equivalente ao significado de Saussure), sendo o **símbolo** para esta nomenclatura o equivalente a significante para Saussure. Blikstein afirma ainda que esta relação triádica pode ser vista muito antes, no trabalho dos estóicos, por exemplo, o que vem a corroborar as argumentações feitas por Coseriu.



Neste triângulo, o lado esquerdo é formado pelo símbolo (significante) e pela referência ou pensamento (significado), sendo o terceiro elemento, do lado direito, o referente (coisa ou objeto extralinguístico).

Para Blikstein, esta inclusão do referente não fará com que o objeto extralinguístico venha a fazer parte das preocupações da linguística, pois estes autores preocupam-se apenas com o lado esquerdo do triângulo. Segundo Blikstein,

“2) *elegem, como mais relevante, a relação entre símbolo e referência (significante e significado, em termos saussurianos);*

3) *consideram que a relação entre referência e referente (ou significado e objeto extralinguístico) é mais ou menos direta – o que não deixa de ser uma interpretação superficial e confusa.*” (BLIKSTEIN, 1995, p.25).

Blikstein (1995) propõe que o caminho para a linguística é justamente o de estudar a relação do significado e da coisa extralinguística, crítica esta bastante pertinente e que será estudada posteriormente neste trabalho.

A partir dos conceitos vistos, pode-se entender que a relação entre o significante e o significado não é direta. A uma imagem acústica (significante) não está direta e internamente associado um conceito (significado): o signo é arbitrário. Saussure vê dois planos distintos, um no qual estariam os conceitos e outro no qual estariam as imagens acústicas. Estes dois planos estariam de tal modo relacionados como se fossem o verso e o averso de uma folha de papel: ao recortar um, estará se recortando o outro. Mas em ambos os planos pode haver movimentações, desde que todos os espaços deste plano continuem ocupados. Portanto um significado pode, ao longo do tempo - por razões tanto histórico-sociais como também puramente linguísticas – associar-se a outros significantes, deslocando as posições relativas neste plano.

Ora, vemos isto todos os dias. A palavra *bárbaro* já designou algo horrível, uma barbárie, mas hoje em dia tem a acepção de algo excelente. Hoje dizer que uma atitude foi bárbara pode levar a entendimentos bastante diversos. O que importa é que, no lugar de um significante, aparece sempre outro, de modo a não serem criadas lacunas em nenhum dos planos. E assim funciona a língua. Uma palavra só se “desloca” (um significante não mais representa um determinado significado) quando uma outra imagem acústica aparece e, no jogo de forças travado, prevalece sobre a forma antiga, deslocando-a e talvez eliminando-a. Mas nenhum espaço ficou vazio.

Nas palavras de Saussure,

“Além disso, a idéia de valor, assim determinada, nos mostra que é uma grande ilusão considerar um termo simplesmente como a união de certo som com certo conceito. Defini-lo assim seria isolá-lo do sistema do qual faz parte; seria acreditar que é possível começar pelos termos e construir o sistema fazendo a soma deles, quando, pelo contrário, cumpre partir da totalidade solidária para obter, por análise, os elementos que encerra.” (SAUSSURE, 1916, p.132).

Este é um dos aspectos mais importantes do pensamento estruturalista em linguística. Pode-se tentar entendê-lo também da seguinte forma: tudo são valores relativos quando falamos na arbitrariedade do signo. O som de um “a” não deve ser

estudado enquanto emissão isolada. Cada pessoa executa o som “a” de uma maneira diferente, mas todos entendemos este “a”. Para estes estudiosos, o “a” é aquele fonema que não é b, c, d, e, e assim por diante. Não são seus aspectos constitutivos, sua essência, que importam, mas sim seus limites: até onde eu entendo uma manifestação como sendo um “a”? Até o ponto em que eu passe a ter um outro fonema. Dentro de um determinado espaço, poderei ter infinitas e diferentes emissões entendidas como “a”. São os valores relativos que interessam.

O signo portanto é valor, é dinâmico, tem vida própria, não depende nem veio da realidade. Havendo convenção, ele é válido. Disto advém que estes signos linguísticos não contêm verdades, mas sim procuram construir suas próprias verdades dentro de seus sistemas, procuram fazer com que as coisas ditas sejam verdadeiras.

Diz Saussure que

“Seu valor (o de uma palavra) não estará fixado, enquanto nos limitarmos a comprovar que pode ser “trocada” por este ou aquele conceito, isto é, que tem esta ou aquela significação; falta ainda compará-la com os valores semelhantes, com as palavras que se lhe podem opor. Seu conteúdo só é verdadeiramente determinado pelo concurso do que existe fora dela. Fazendo parte de um sistema, está revestida não só de uma significação como também, e sobretudo, de um valor, e isso é coisa muito diferente.” (SAUSSURE, 1916, p.134).

Uma outra argumentação que corrobora esta linha de raciocínio afirma que, se um dado conceito fosse representado diretamente e univocamente por uma imagem acústica, cada uma delas teria em diferentes línguas correspondentes perfeitos. E não é isso que ocorre na prática. O verbo “alugar” em português pode ser usado tanto para se falar em dar como para tomar em aluguel, quando em alemão tem-se dois verbos distintos, *mieten* e *vermieten*, este um em milhares de exemplos possíveis.

Logo pode-se dizer que as relações são puramente diferenciais, e mais ainda: não positivamente diferenciais (ou seja, não por suas características, por seus conteúdos) mas sim negativamente diferenciais (ou seja, um valor é o que os outros não são). O que caracteriza a língua - e estes dois planos - não são suas qualidades próprias, mas sim o fato de não se confundirem entre si.

III.3) ESTRUTURALISMO X POSITIVISMO

De acordo com Coseriu (1980), este pensamento estruturalista surge em oposição ao pensamento positivista que dominava até então. Suas argumentações sobre as duas correntes são esclarecedoras para que se tenha uma visão mais ampla dos estudos sobre linguística.

Para Coseriu, o positivismo enquanto ideologia e metodologia das ciências caracteriza-se por quatro princípios norteadores: do **indivíduo**, da **substância**, do **evolucionismo** e do **naturalismo**. Cada um destes princípios pode ser contrastado com um seu equivalente no pensamento anti-positivista de tendência estruturalista, como será visto logo a seguir com base no mesmo estudo de Coseriu.

O princípio do indivíduo - ou atomismo científico - caracteriza-se pela concentração do cientista no fato singular, sendo a universalidade constituída por uma operação de generalização e de abstração. Procuram-se os traços comuns numa quantidade suficiente de fatos para que se possa fazer uma generalização dos principais traços idênticos. Segundo este princípio, não poderia haver universalização ou generalização do fato anterior a esta operação de identificação. Para Coseriu,

“Segundo este princípio, a experiência do fato singular precede qualquer teoria, e a teoria não é possível senão como generalização na base do acúmulo de conhecimento do maior número possível de fatos.” (COSERIU, 1980, p. 13).

O princípio da substância afirma que os atos serão considerados pela sua substância e materialidade, não pelo sua função. Não se busca a sua posição num determinado sistema, mas sim nas suas características positivas, em sua concretude.

Pelo princípio do evolucionismo pode-se entender que os fatos serão considerados duas vezes: a primeira em si próprios, como diz o princípio anterior, mas também em sua evolução histórica. Isto será a base para estudos que visam determinar origens, e será base para os estudos linguísticos diacrônicos, com fundamentação eminentemente históricas.

O princípio da naturalidade, enfim, encerra que os fatos são antes de tudo naturais, ou seja, que estão sujeitos às leis da causalidade e da necessidade, como na natureza. Isso faz com que se procure, nos fatos, suas causas, para que se atinja uma legalidade natural. *“Presume-se que o passado das formas, a maneira como estas nasceram e se desenvolveram, explique também o seu “ser” atual e sua função.”*(COSERIU, 1980, p. 17).

Como já foi dito, para cada princípio positivista há uma réplica antipositivista, de cunho estruturalista, que estão de acordo com os conceitos saussureanos que haviam sido desenvolvidos até então neste trabalho.

Em lugar do princípio do individualismo (e da generalização) surge a universalidade do indivíduo, entendida segundo as concepções da fenomenologia de Husserl. Para tal concepção, o indivíduo contém em si a própria universalidade. Qualquer indivíduo é, além de ser apenas um indivíduo, um modo geral de ser.

Esta universalidade não poderá ser conhecida através da generalização de fatos particulares. Se para se estudar o que são maçãs precisa-se tomar inúmeras maçãs (fatos) para generalizar depois e construir uma teoria, por que não se olha para carros e casas? Porque já havia um “conhecimento antepredicativo”, uma intuição essencial do que será examinado. Esta argumentação procura sustentar que a teoria é necessária antes mesmo da observação dos fatos, e que ela afinal não é fruto mas sim base e suporte da generalização.

Esta distinção entre os conceitos de generalidade e universalidade tem o intuito de reforçar que o ser das coisas não se identifica com a sua abstração. A generalidade é a abstração daquilo que se encontra nas coisas, mas que nem sempre é necessário, apenas estando nas coisas. A universalidade é o modo de ser das coisas, é o necessário sem o qual as coisas não seriam o que são, formam a sua essência. Dizer que as folhas são verdes é uma generalização que vem da observação, mas não faz parte da essência das folhas: elas podem ser de outras cores e exercer suas funções do mesmo modo - ser verde não é necessário para ser folha.

O resultado desta argumentação é fundamental. O mundo não está aí para ser desvendado, passo a passo, por meio de observações e generalizações sistemáticas. Não há uma “verdade” a ser descoberta pelo homem, uma busca de origens, a recriação do mundo pela ciência. A teoria precede aos fatos observados. O olhar das pessoas tem sempre um ponto de vista, que é determinante do que será olhado. A teoria precede os fatos, chegando de um certo modo a criá-los. A realidade é uma criação dos homens, sendo formada por representações simbólicas.

Esta argumentação, isolada, já é suficiente para dizer que pretender conhecer as “verdades”, as intenções dos discursos - além de saber como ocorreu toda a interpretação dos ouvintes - significa ater-se a uma postura positivista de investigação, de uma maneira categórica, com todas as características que lhe são inerentes. O que não indica, contudo, que o caminho estruturalista seja superior ao outro ou que seja adequado a este trabalho. A seu tempo será feita a crítica a esta linha de pesquisa para os propósitos deste estudo. Cabe dizer, por fim, que ambos os caminhos continuam a ser amplamente desenvolvidos, sendo de modo bastante convincente férteis em alguns campos de pesquisa, mas não para este tipo de investigação, enquanto metodologia.

Este desenvolvimento precedente será importante para este estudo por dois motivos. Em primeiro lugar, as concepções de comunicação, de um modo geral, e de comunicação organizacional, tema específico deste trabalho, estão filiadas a estas duas linhas de pesquisa, tanto teórica quanto metodologicamente. Pode-se dizer que há, inclusive, sobreposição de posturas teóricas das duas linhas.

Estudar apenas a língua, o sistema, desprezando os atos de fala e considerando o sistema imutável num curto período de tempo, leva a uma aproximação deste código com códigos matemáticos que se baseiam em argumentos estruturalistas. A ideologia positivista, buscando a verdade por trás dos fatos, elimina (ou abandona, simplesmente esquece-se) das múltiplas possibilidades e interpretações dos fatos linguísticos.

Ambas as correntes, ao procurar regularidades (uma buscando generalizações dos fatos para criar abstrações, outra procurando esquadrihar o sistema de relações, de valores, como se a significação pudesse ser entendida fora das pessoas, como um objeto desvinculado da vida), elegem como níveis privilegiados de estudo da língua o fonológico (formado pelos fonemas, menores unidades de distinção linguística) e o morfológico (formado pelos morfemas, menores unidades de sentido), chegando, no máximo, ao nível frasal - que se ocupa de frases -, em detrimento do nível textual, segundo Benveniste (1976).

Apesar de os trabalhos linguísticos, mesmo estruturalistas, já terem há muito alcançado o texto, os modelos de comunicação ainda não sentiram mudanças decorrentes destes estudos - não de forma significativa, pelo menos. O texto, como depende de situações e contextos, de quem disse, da pragmática, para que se construa o sentido, é deixado de lado. A frase é vista como ideal, válida por si só, e assim a língua ganha estatuto de objeto de estudos como um código não-humano, fora do complicado jogo de intenções, sub-entendidos, das interações humanas, e fica realmente muito parecido com os outros códigos de pura transmissão de informações. O que não resolve o problema, mas sim o esconde.

Em segundo lugar, há uma outra questão relevante: as vias metodológicas e teóricas que serão a base deste trabalho surgem em contraposição a estes caminhos teóricos - mesmo quando oriundas de suas entranhas -, o que também justifica sua inclusão neste trabalho. O entendimento das críticas de Bakhtin a estas correntes são decisivos para a metodologia desta dissertação. Por ora, torna-se necessário voltar a um assunto já discutido, agora com novas matizes e aprofundamentos: o signo e o surgimento da significação, assunto tão caro ao tratarmos da comunicação organizacional.

III.4) O SURGIMENTO DA SIGNIFICAÇÃO

Como já havia sido dito, a linguística sausseriana e seus desenvolvimentos posteriores abandonaram - ou nunca levaram a sério - o lado direito do triângulo de Ogden, a saber, a relação entre o significado e a coisa extralinguística. Após o estudo desta linha de pesquisa, e também sua principal contrapartida, a linha positivista, vou tentar mostrar outros caminhos possíveis.

Num primeiro momento, é preciso instaurar a **coisa extralinguística** nas preocupações linguísticas. Suas relações com o significado estabelecerão talvez o objeto precípua destes estudos linguísticos.

Num segundo momento será feito outro salto, passando ao estudo da linguística do texto, não da frase. Devo fazer a ressalva de que este salto não representa apenas uma aplicação das técnicas da linguística frasal ao texto, pura e simplesmente, podendo ser entendido até mesmo como uma questão sobre a natureza da linguagem. A significação nasce num determinado contexto, no concurso entre interlocutores, com subentendidos, não-ditos, gestos, entonações, entre muitas outras dimensões decisivas, não podendo ser separado destas condições sem uma descaracterização que quase chega a invalidar o seu estudo - quando se pensa nos campos semântico e pragmático, evidentemente – pois a significação não está na língua, mas nas pessoas que praticam esta língua.

Retomando o primeiro item, pode-se dizer que se esquecer do lado direito do triângulo de Ogden é cometer um erro na delimitação do objeto de estudos da linguística, como será visto em seguida por um estudo de Izidoro Blikstein.

Voltando às questões ligadas ao signo linguístico, Blikstein (1995), em seu livro *Kaspar Hauser ou A fabricação da realidade*, aborda questões muito importantes:

“a relação entre língua, pensamento, conhecimento e realidade. Até que ponto o universo dos signos linguísticos coincide com a realidade “extralinguística”? Como é possível conhecer tal realidade por meio dos signos linguísticos?” (BLIKSTEIN, 1995, p.17).

Estas são perguntas que o autor estabelece como prioritárias e que vão instaurar, no caminho dos estudos linguísticos, a esquecida relação entre o **significado** (conforme a conceituação de Saussure) e a **coisa extralinguística** a que ele se refere. Mostra ainda que os estudos linguísticos, ao se preocuparem sobremaneira com a relação entre o **significante** e o **significado**, deliberadamente afastaram do estudo a coisa a que o signo se refere.

Blikstein evoca Saussure dizendo que *“não são as coisas, mas os signos que circulam entre o falante e o ouvinte.”*(BLIKSTEIN, 1995, p.20). O signo representa a realidade extralinguística e mais, é o único meio através do qual pode-se vir a conhecê-la. O mundo, a realidade de cada um é formada por signos, por representações.

Decorre daí a principal crítica apresentada em *Kaspar Hauser*: a grande maioria dos estudos linguísticos que disseram sobre o signo deixaram de fora a “coisa extralinguística” representada, limitando-se ao estudo das relações entre significante e significado. A concepção que dava (e ainda dá) suporte a este abandono é a de que a

relação com esta coisa extralinguística seria direta, inequívoca, e portanto não careceria de um estudo mais aprofundado. Cita Umberto Eco, por exemplo, afirmando em seu livro *Obra Aberta* (1962) que o problema do referente (coisa extralinguística) não tem pertinência numa perspectiva semiológica. Quando tentam explicar os porquês deste abandono, esbarram nas dificuldades de se criar uma conceituação para signo que conseguisse excluir a necessidade do estudo do referente, o que não se obtém satisfatoriamente. Blikstein sublinha:

“Assim é que a semiologia chega a um impasse teórico-metodológico: por mais que fujam da figura do referente – sob a alegação de que este é extralinguístico – linguistas e semiólogos acabam sempre caindo em algo muito parecido com referente, quando ensaiam explicações acerca das condições de produção do significado linguístico.” (BLIKSTEIN, 1995, p. 37).

A partir daí o autor irá procurar mostrar de que forma se poderia colocar este referente nas indagações linguísticas, e mais: não como termo acessório ou agregado, mas sim como o principal veio de pesquisa, instaurando definitivamente o referente na busca da explicação dos mecanismos de produção do significado. Esta agenda de estudos leva à pesquisa das etapas da percepção-cognição, que têm função primordial para a construção do real. A linguagem começa a ser vista e entendida como algo mais complexo do que parecia à primeira vista, o que irá se tornar cada vez mais claro à medida que se avança neste e em outros estudos. *“Seria na percepção-cognição, portanto antes mesmo da própria linguagem, que se desenhariam as raízes da significação.”* (BLIKSTEIN, 1995, p.39).

Assim, ele propõe uma nova configuração para o triângulo de Ogden e Richards. Compreendido que o referente não é a realidade, mas a representa, o que está no terceiro pé do triângulo não é a realidade, mas sua representação através do referente, sendo que este tem uma ligação com a realidade que será intermediada pela **percepção** (na acepção de Greimas) ou **interpretação** (Coseriu), que transforma o real em referente. A língua não recorta a realidade, como diziam muitos estudiosos da língua que confundiam realidade e referentes, mas recorta referentes ou uma “realidade fabricada”. Para Blikstein, o próprio Saussure já estava a dizer isto quando escreveu que *“bem longe de dizer que o objeto precede o ponto de vista, diríamos que é o ponto de vista que cria o objeto”*.

Ponto de Vista, Percepção-Cognição, Interpretação são nomes que se equivalem em diversos autores e que mostram a participação ativa das pessoas no processo de construção da significação. Já se torna possível depreender destas linhas que os ouvintes (os receptores) não são passivos no processo de comunicação.

Esta Percepção/Interpretação/Ponto de Vista que transforma a realidade em referentes do triângulo de Ogden é intermediada por uma **prática social** (ou *práxis*), de acordo com Blikstein. A realidade gera os estímulos, que são interpretados segundo uma prática social, levando à percepção, através da qual irrompe a figura dos referentes. Esta prática social viria antes da percepção/cognição, portanto, funcionando aquela como balizadora desta.

Assim, chega-se à importante afirmação de que *“a percepção e a linguagem é que estariam indissoluvelmente ligadas à prática social, que é indefectível e vital para a existência de qualquer comunidade”*. (BLIKSTEIN, 1995, p.58). Não é a língua que molda o pensamento e o modo de ver o mundo, como instrumento de fora das relações entre os homens e dos homens com as coisas, ou seja, das práticas sociais: ela seria antes oriunda destas. Sendo assim, a língua não deve ser entendida fora de seus liames contextuais, como um sistema vivo fora das situações pragmáticas em que ocorre. Mais do que isso, não se pode considerar a língua como um objeto de estudo separado destas relações como metodologia de pesquisa, para se diminuir o escopo de pesquisa, sem ferir profundamente sua natureza constitutiva. Claro que, como será visto depois, há uma relação dialética entre a prática social e a língua: na medida em que já está adquirida, passa a fazer parte do sistema perceptual e vai influenciar decisivamente o sistema social. Mas não se pode entender a língua como o único fator responsável pelo entendimento de mundo.

A partir destas considerações, pode-se fazer alguns comentários. Suponha-se que algo seja dito a alguém, e que todas as palavras e construções gramaticais utilizadas sejam inteligíveis para o receptor. De acordo com o que foi dito, isto não é suficiente para se afirmar que tudo foi “entendido” da mesma maneira, ou seja, sob o ponto de vista dos emissores. Pensar desta forma seria fechar os olhos para a importância das práticas sociais para o processo de significação, seria confundir a língua com outro código de natureza diferente, no qual haja uma biunivocidade perfeita entre o que é emitido e o que é recebido (caso não haja ruídos), não havendo espaço para processos interpretativos. Porém as naturezas destes dois códigos são decisiva e terminantemente diferentes, o que faz com que seus estudos, a partir de um determinado ponto, tomem caminhos distintos.

Vê-se em muitos dos estudos a tentativa de enquadrar as dificuldades da comunicação humana pela linguagem como “ruídos” na comunicação. Esta tentativa segue na esteira dos que procuram adequar a linguagem aos códigos matemáticos, exatos, não-humanos, não sendo solução para o problema. Os ruídos na comunicação são uma outra ordem de problemas, presentes em qualquer canal de comunicação. Se eu falar baixo, ou de modo confuso, ou sobre muitos assuntos ao mesmo tempo, ou de assuntos que os outros não dominam, ou em meio a uma gritaria, pode-se pensar em

problemas de ruído. Mas está-se tratando de outras questões, não se fazendo possível colocá-las no mesmo balde dos problemas de ruídos.

Blikstein diz que esta linha de raciocínio nos faria concordar com Roland Barthes, quando este diz que a língua é fascista, pois ela passa a ter um papel de determinante do nosso olhar a partir de nossa socialização, ganhando cada vez mais força com o passar do tempo, engessando novas possibilidades ao fingir-se de real. A única alternativa, a busca de uma *práxis* libertadora, estaria na linguagem criativa e poética que, ao buscar novos ângulos e contrastes para olhar os referentes, ou a “realidade fabricada” através da língua, busca fugir a esta submissão.

Com esta argumentação concorda Coseriu, para quem não é a poesia um desvio em relação à linguagem corrente, antes a linguagem corrente é um desvio diante da totalidade da linguagem, por ser uma drástica redução das possibilidades. Explico-me: ao aceitar este caráter fascista da língua, e elevando-o à mais alta potência, querendo tornar a língua o mais “dicionária” possível, com o mínimo de duplos-sentidos (como se isso fosse exequível) e com o mínimo de necessidades externas à língua para se chegar à significação, tende-se a pensar a língua como um código de uma determinada natureza. Passa-se a acreditar piamente que as confusões são devidas a falhas no código, mas que serão certamente corrigidas com o tempo e o avanço da ciência, ou algo que o valha, fechando os olhos para a natureza complexa da língua. Assim, abandona-se de antemão qualquer possibilidade de pensar a língua na perspectiva libertadora da criatividade e da poesia, considerando estas manifestações como desvios.

A língua, sistema abstrato, não se basta a si mesma. Tomar “frases ideais” de um “falante ideal” pode ser a melhor forma de se estudar as dimensões fonemáticas, morfemáticas ou no nível da frase. Mas neste estudo estou enfocando outras áreas de pesquisa, a saber: a construção da significação, a semântica, a pragmática, tornando-se cada vez mais claro que não se pode entender a língua fora dos liames que esta mantém com suas condições de produção, seu contexto e situação de enunciação, seus vazios e seus interesses subterrâneos, entre outras coisas. A linha estruturalista, que vinha sendo estudada até então, embora básica e fundamental para o prosseguimento dos estudos, não servirá como metodologia deste trabalho justamente porque descarta o papel do referente de suas considerações linguísticas.

IV) CAPÍTULO 3 - A CAMINHO DE UMA LINGUÍSTICA PARA O TEXTO

Os estudos de uma linguística para o texto passam, necessariamente, pelas reflexões sobre ideologia e linguagem e, para tanto, é de grande valia a abordagem de Mikhail Bakhtin, especialmente em *Marxismo e Filosofia da Linguagem*, onde são enfocadas questões decisivas para as bases teóricas e metodológicas desta dissertação.

Bakhtin está preocupado, entre outras coisas, com a natureza real dos fenômenos linguísticos. Diz ele que *“problemas tão fundamentais quanto o da evolução da língua, da interação verbal, da compreensão, o problema da significação e muitos outros ainda estão estreitamente vinculados a este problema central”* (BAKHTIN, 1992, p. 27).

Num primeiro momento, este autor fala sobre sua concepção de ideologia e sua relação com a linguagem, base esta que será fundamental para os desenvolvimentos linguísticos posteriores. Para ele,

“Um produto ideológico faz parte de uma realidade (natural ou social) como todo corpo físico, instrumento de produção ou produto de consumo; mas, ao contrário destes, ele também reflete e refrata uma outra realidade, que lhe é exterior. Tudo que é ideológico possui um significado e remete a algo situado fora de si mesmo. Em outros termos, tudo que é ideológico é um signo. Sem signos não existe ideologia.” (BAKHTIN, 1992, p.31).

Na sequência da argumentação, diz o autor que todo objeto físico pode vir a ser um produto ideológico, dando como exemplos a foice e o martelo como emblemas na União Soviética e o pão e o vinho na comunhão. Estes objetos não perdem, todavia, sua função pragmática (na vida funcional) por terem se tornado objetos ideológicos e simbólicos. Dado que todo signo está sujeito aos critérios de avaliação ideológica (se é verdadeiro, falso, correto, bom, etc), pode-se afirmar que um signo não existe apenas como reflexo de uma realidade: ele também refrata uma outra. Ele pode distorcer esta realidade, ser fiel a ela, apreendê-la de um ponto de vista específico. Para Bakhtin, *“Cada campo de criatividade ideológica tem seu próprio modo de orientação para a realidade e refrata a realidade à sua maneira”*. (BAKHTIN, 1992, p. 33).

Bakhtin critica a filosofia idealista e a visão psicologista da cultura que situariam a ideologia na consciência, transformando o estudo das ideologias em estudos da consciência e de suas leis, quer seja em termos transcendentais (idealismo) como em termos empírico-psicológicos. Com isso, a criação ideológica, que é ato material e social, é entendida como pertencente ao quadro da consciência individual. Para ele, ao contrário, *“a consciência só se torna consciência quando se impregna de conteúdo*

ideológico (semiótico) e, conseqüentemente, somente no processo de interação social” (BAKHTIN, 1992, p. 34).

Os signos, prossegue ele, só podem aparecer no plano interindividual, não estando, portanto, no interior de nenhum dos interlocutores. O mesmo vale, portanto, para a ideologia, que surge entre dois (ou mais) indivíduos socialmente organizados, que é quando um sistema de signos pode constituir-se. A consciência individual é que deve ser explicada a partir do meio ideológico e social, não o contrário.

Com isso, pode-se afirmar que a consciência individual é um fato sócio-ideológico, ponto de partida para um estudo sobre as ideologias. *“A consciência adquire forma e existência nos signos criados por um grupo organizado no curso de suas relações sociais”*. (BAKHTIN, 1992, p. 35).

O que pretende Bakhtin com estas argumentações? Mostrar que a ideologia não surge dentro da consciência, como resultado da atividade desta - seja entendida segundo as concepções da filosofia idealista ou da psicologia, pois ambas as correntes cometem o mesmo erro de considerar a consciência como algo de natureza idiossincrática, interior – mas, pelo contrário, é a consciência que é gerada pela ideologia. A criação ideológica nasce do entrelaço entre interlocutores numa dada sociedade organizada, sendo feita de material sógnico, simbólico, que penetra o indivíduo, fecundando a consciência. Deste modo, também está a dizer que o ideológico e a consciência são de mesmo nível, do nível do signo, das representações. Preconiza, portanto, que neste nível devam ser estudados tanto a ideologia quanto a consciência individual. Esta, oriunda da ideologia - social porque nasce da interação entre indivíduos -, é também social, o que trará resultados posteriores.

E o que isto tem a ver com o estudo da linguagem? Absolutamente tudo. Levando-se em conta as discussões anteriores feitas sobre o signo linguístico, especialmente as contribuições de Blikstein (1995), sabe-se que entre a “coisa extralinguística” e o referente há todo um conteúdo ideológico que influencia todas as nossas apreensões da realidade. A linguagem é formada por símbolos, por signos. Não obstante qualquer objeto físico poder obter o estatuto de signo, como a foice e o martelo, há ainda uma sua natureza material e funcional que não está ligada indissolúvelmente ao signo. Já com a palavra isto não ocorre, pois sua realidade é toda sógnica.

Para Bakhtin, *“esse aspecto semiótico e esse papel contínuo da comunicação social como fator condicionante não aparece em nenhum lugar de maneira mais clara e completa do que na linguagem. A palavra é o fenômeno ideológico por excelência. (...) A palavra é o modo mais puro e sensível da relação social. (...) A palavra é neutra em*

relação a qualquer função ideológica específica. Pode preencher qualquer espécie de função ideológica: estética, científica, moral, religiosa.” (BAKHTIN, 1992, p. 36 - 37).

O que se pode concluir destas argumentações? O mais importante é que qualquer estudo da linguagem não poderá se furtar de resvalar num estudo das construções ideológicas, na medida em que se tratam de signos, que são simbólicos e complexos. Separar os dois aspectos é criar dois objetos que perdem, ambos, sua natureza constitutiva, sua identidade. O enfoque sobre comunicação organizacional vai ganhando em dimensão e profundidade, a cada passo que se caminha no entendimento dos fenômenos da linguagem, de forma peremptória: não há como fechar as portas para estas considerações.

Continuando com Bakhtin, *“as palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será sempre o indicador mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriam caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados.”* (BAKHTIN, 1992, p. 41).

É importante que não se interprete esta asserção entendendo as transformações sociais como únicas responsáveis pela evolução (ou mudanças) em uma dada língua. A linguagem tem uma certa autonomia das determinações sociais, o que não será objeto de estudo nesta dissertação.

Bakhtin afirma que não se pode pensar aqui em arbítrios pessoais pois o signo nasce no espaço interindividual. Na medida em que os índices sociais de valor chegam à consciência individual, eles se tornam índices individuais de valor, mas é importante frisar, mais uma vez, que sua fonte não se encontra na consciência individual.

Sobre a afirmação de que o ser, no signo, não apenas se reflete mas também se refrata, faz o autor algumas observações importantíssimas. O que determina esta refração é o confronto de interesses sociais em uma mesma comunidade semiótica, ou seja, a luta de classes. Ele afirma que classe social e comunidade semiótica não são a mesma coisa. Por comunidade semiótica entendemos todos os grupos sociais que se utilizam de um mesmo e único código ideológico de comunicação, o que faz com que classes sociais diferentes utilizem-se da mesma língua. Isto faz com que coexistam, no âmbito de um mesmo signo ideológico, índices de valor contraditórios. *“O signo se torna a arena onde se desenvolve a luta de classes (...) Na verdade, é este entrecruzamento dos índices de valor que torna o signo vivo e móvel, capaz de evoluir. (...) Mas aquilo mesmo que torna o signo ideológico vivo e dinâmico faz dele um instrumento de refração e de deformação do ser. A classe dominante tende a conferir ao signo ideológico um caráter intangível e acima das diferenças de classe, a fim de*

abafar ou de ocultar a luta dos índices sociais de valor que aí se trava, a fim de tornar o signo monovalente” (BAKHTIN, 1992, p. 46).

Esta argumentação de Bakhtin é, com outras palavras e sob certos aspectos, o que já foi dito sobre o caráter reacionário e fascista da língua segundo o pensamento de Roland Barthes, engessando novas realidades ao fingir-se de real. Conforme colocado na citação acima, pode parecer que a diferença está no fato de que, para Bakhtin, este ato é controlado conscientemente pela classe dominante, o que, definitivamente, não está sendo afirmado, quando se faz uma leitura mais apurada. Tudo leva a crer que a própria classe dominante exerça seu poder coercitivo e ideologizante sem que ela tenha consciência disto. Aliás, não há tanta importância em se determinar, por ora, se estas disposições são conscientes ou não. O que interessa no momento é discorrer sobre a natureza da linguagem, eminentemente dialética e não monológica, “dicionária”. Esta dialética interna da língua pode tornar-se clara num contexto de crise social, mas nas condições habituais da vida social as contradições não estão descobertas. Isto ocorre porque o signo ideológico tenta, de forma reacionária, fixar a acepção da ideologia dominante da corrente dialética e estabelecê-la como “verdade”. A dialética é a verdadeira realidade da língua viva, o que torna muito difícil de serem estudados a compreensão e o discurso tomando unidades mínimas de significação, que eliminam os interlocutores e a situação de discurso, ou seja, eliminando a enunciação.

As duas orientações principais da linguística - na acepção de Bakhtin e que serão estudadas por ele - são chamadas de **Subjetivismo Individualista** e de **Objetivismo Abstrato**.

O psiquismo individual constitui a fonte da língua para o chamado subjetivismo individualista. Esta linha interessa-se pelos atos de fala, sendo que nesta perspectiva o fenômeno linguístico torna-se reduzido a um ato de criação individual. A língua é colocada no mesmo nível da arte e da estética.

Para esta corrente, o que interessa não são as formas estáveis e conservadoras da língua, mas sim a realização estilística, individual, que diz respeito apenas a uma enunciação específica. Há a primazia do estilístico sobre o gramatical. A língua é considerada como um fenômeno estético.

A outra corrente, chamada de Objetivismo Abstrato, pode ser considerada como diametralmente oposta à primeira. Para ela, o que importa para os estudos linguísticos é justamente o sistema das formas fonéticas, gramaticais e lexicais da língua que foram abandonadas na outra orientação. O que interessa, em cada enunciação, é justamente o que é sempre igual a si mesmo, que permite a compreensão por todos os falantes da língua. Esta corrente tem como expressão maior o trabalho de Saussure, já esmiuçado nesta dissertação. Neste contexto, não se pode falar em estilo, em “gosto linguístico”,

como na primeira tendência, visto que não há espaço para apreciações, como por exemplo entre melhor, pior, belo, etc.

Diz Bakhtin que *“a idéia de uma língua convencional, arbitrária, é característica de toda corrente racionalista, bem como o paralelo estabelecido entre o código linguístico e o código matemático. (...) Em outras palavras, só lhes interessa a lógica interna do próprio sistema de signos; este é considerado, assim como na lógica, independentemente por completo das significações ideológicas que a ele se ligam.”* BAKHTIN, 1992, p.83).

As críticas de Bakhtin a estas duas correntes serão muito úteis para a compreensão da natureza da linguagem e um primeiro passo na elaboração de uma metodologia para o estudo da comunicação que leve em conta esta natureza dialética.

IV.1) CRÍTICA AO OBJETIVISMO ABSTRATO

Começando pelo objetivismo abstrato, a primeira crítica elaborada por Bakhtin tem como tema a imutabilidade das normas linguísticas num curto período de tempo, numa sincronia. Bakhtin diz que apenas para a consciência individual, para uma mesma pessoa, é que a língua pode ser considerada como um verdadeiro sistema de normas rígidas. Há uma evolução constante dessas normas quando olhamos para um grupo de pessoas. Um homem de 60 anos, um de 30 e um adolescente não se submetem às mesmas normas, por exemplo.

Portanto, só se poderia falar neste sistema abstrato, imutável e fechado se for considerado o ponto de vista da consciência subjetiva dos locutores. Mas será que, em se levando em conta estas restrições, pode-se entrever este sistema de normas imutáveis? Para Bakhtin, a resposta é um categórico não. Ele afirma que o locutor utiliza-se da língua para suas necessidades expressivas num determinado contexto. O que importa para o locutor é a significação que a forma linguística vai gerar numa determinada situação de enunciação. Todos os aspectos que interagem na construção da significação são decisivos, e são muitos. Relativos ao discurso, além dos conteúdos têm-se as formas utilizadas – texto curto, longo, incisivo, sorrateiro, sofismático, interrogativo, ou outro modo de se engendrar um discurso para atingir o objetivo de persuadir -; tem-se ainda a entonação – que muitas vezes faz com que se entenda exatamente o contrário do que o conteúdo parece querer significar-; o ritmo, as pausas – há uma importância capital nos intervalos, os silêncios cheios de significação. Isto tudo relacionado apenas à emissão verbal do locutor. Há ainda o gestual - a fala do corpo, muito mais difícil de ser controlada e submetida a uma intenção. Não é possível esquecer também dos interlocutores e de sua influência nos rumos da comunicação, uma vez que participam com olhares, interrupções, comentários, concordâncias ou

divergências – pois o locutor está sempre a perscrutar os mínimos movimentos de sua contraparte, refazendo com base em suas apreciações as estratégias e caminhos para chegar aos seus objetivos. Há, ainda, olhando já mais distanciadamente, o espaço e o tempo em que tudo isso se deu. Esquecer-se disto é estar engessando o processo de significação, trairando sua natureza e chegando a portos ilusórios de conhecimento, portos estes onde as águas são sempre calmas e límpidas, mas cuja água não tem sal, cujo céu não tem nuvens e cujo ambiente carece de ar.

Também a questão da interpretação pode ser vista muito bem nesta passagem de Ana Karenina: *“O proprietário de bigodes grisalhos era sem dúvida partidário acérrimo da servidão. Nunca saíra da sua aldeia e tinha a paixão da economia rural. Levine percebeu isso mesmo pela sua maneira de vestir – envergava um velho redingote à moda antiga, que poucas vezes tirara do corpo – pelo seus olhos inteligentes, que grossas sombrancelhas sombreavam, pela sua linguagem bem russa, pelo tom imperativo, fruto evidente de uma longa experiência, pelo gesto autoritário das grandes mãos belas e tostadas, pela antiga aliança no dedo anelar.”* (TOLSTOI, Ana Karenina, p. 292).

Esta passagem é fundamental para exemplificar o que venho dizendo. Como pode ele saber que o proprietário era sem dúvida partidário acérrimo da servidão? Não por nenhum dos conteúdos ditos, mas pela postura, pelos detalhes, pela maneira de vestir, pelo tom imperativo, pela linguagem russa, pela aliança. Isto era mais importante, para o juízo de Levine acerca das idéias e convicções deste proprietário, do que qualquer conteúdo que pudesse ter sido formulado. Aliás, em toda esta brilhante passagem, o personagem Levine tenta, operando por trás das posições exteriormente adotadas pelos interlocutores, perscrutar suas verdadeiras intenções, muitas vezes escondidas deles mesmos. E mais importante ainda: tudo não passa de conjecturas feitas por Levine, mas ele acredita piamente nestas conjecturas, que portanto se tornam suas verdades na exata medida em que balizam seu comportamento e pensamento. Assim, pode-se discutir com Levine sobre todos os pontos amealhados por este para chegar às suas conclusões sobre a ideologia do proprietário, mas nunca se poderá objetar que, enquanto Levine considerá-las válidas, elas serão a verdade para ele.

“Na realidade, não são palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis, etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial. É assim que compreendemos as palavras e somente reagimos àquelas que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida.” (BAKHTIN, 1992, p. 95).

Este seria o principal erro da orientação do objetivismo abstrato. Ao se tirar este vínculo ideológico da língua, ao se estatuir este sistema fechado que vale por si só, torna-se a língua um amontoado de sinais, e não de signos. A grande diferença é que sinais são **identificados** (reconhecidos), enquanto signos são **interpretados** (compreendidos). Por meio deste entendimento se estaria fazendo a apologia da univocidade da palavra ao invés da polissemia e da plurivalência. De fato, esta seria a grande questão a ser resolvida pela semântica. Se há tantas significações quanto forem os contextos para uma única e mesma palavra, como conseguir resolver a questão? Para Bakhtin, a saída seria uma síntese dialética entre as duas correntes apresentadas.

IV.2) CRÍTICA AO SUBJETIVISMO INDIVIDUALISTA

A corrente do subjetivismo individualista, por seu turno, também não consegue suportar um olhar crítico. Para esta corrente, só o que importa são os atos de fala. Mas ela também considera os atos de fala como individuais, tentando explicá-lo através do estudo das condições psíquicas dos enunciadores. Este seria o seu principal erro, compartilhado pelos seguidores da outra tendência. Para Bakhtin, **a enunciação é de natureza social.**

O centro organizador e formador das enunciações não se encontra no interior dos indivíduos, mas na situação social concreta em que está inserido. *“Não é a atividade mental que organiza a expressão, mas, ao contrário, é a expressão que organiza a atividade mental. (...) a enunciação é o produto da interação de dois indivíduos socialmente organizados. (...) a palavra é função da pessoa desse interlocutor: variará se se tratar de uma pessoa do mesmo grupo social ou não, se esta for superior ou inferior na hierarquia social, (...) vemos “a cidade e o mundo” através do prisma do meio social concreto que nos engloba (...) é preciso supor um certo horizonte social definido e estabelecido que determina a criação ideológica do grupo social e da época que pertencemos.”* (BAKHTIN, 1992, p.112). As palavras têm pelo menos duas faces, pois elas são feitas por alguém em função dos ouvidos de outro.

Está então caracterizado o principal erro da corrente dos subjetivistas individualistas. A enunciação, a forma e o estilo empregados, não podem prescindir da situação e dos interlocutores reais ou potenciais. Sua natureza é a da interação social, não da interioridade. Mesmo ao se olhar para o estágio inicial do desenvolvimento de uma enunciação por um dado locutor, sua natureza não muda, pois a estrutura da atividade mental é tão social como a sua objetivação exterior, no máximo um tanto menos estruturada em termos expressivos.

Bakhtin faz uma importante ressalva, dizendo que a atividade mental **individualista** não pode ser confundida com a atividade mental do **eu**. “O

individualismo é uma forma ideológica particular da atividade mental do nós da classe burguesa. (...) A atividade mental do tipo individualista caracteriza-se por uma orientação social sólida e afirmada.(...) trata-se da da explicitação ideológica do meu status social, da defesa da lei e por toda a estrutura da sociedade de um bastião objetivo, a minha posição econômica individual.” (BAKHTIN, 1992, p.116). A atividade mental do eu seria aquela que nos aproxima do animal, fisiológica, biológica, e que vai diminuindo à medida em que os conteúdos ideológicos são apreendidos, quando nossa atividade mental vai se tornando cada vez mais influenciada pelos “óculos sociais” que recebermos. Assim, a atividade mental individualista é uma das formas desta atividade mental social, do **nós** em contraposição ao **eu**, individualidade esta que é característica da estética romântica e que continua forte e viva nos dias de hoje. Este individualismo é tão social que só tem razão de ser na comparação com os pares. Quem tem mais dinheiro, quem tem o maior carro, o melhor cargo, maior status, e por aí afora.

IV.3) SOBRE A NATUREZA DA LINGUAGEM PARA BAKHTIN

Chega-se enfim ao ponto desejado. Se ambas as correntes apresentam problemas de difícil contorno, qual é a natureza da língua? Nem um sistema abstrato de formas linguísticas, nem tampouco uma enunciação monológica isolada, mas sim o fenômeno social da interação verbal realizada através das enunciações. *“A língua vive e evolui historicamente na comunicação verbal concreta, não no sistema linguístico abstrato das formas da língua nem no psiquismo individual dos falantes.”*(BAKHTIN, 1992, p.124).

Esta longa exposição do pensamento de Mikhail Bakhtin foi fundamental por discorrer sobre a natureza da linguagem, da ideologia, dos signos e da criação da significação, temas que já haviam sido abordados anteriormente e que conseguem atingir um grau maior de maturidade após sua leitura. Não me seria possível enveredar por outros caminhos no estudo da comunicação caso não questionasse estes conceitos, que são a base sobre a qual se assentam os modelos de comunicação. O fato de Bakhtin escrever apoiando-se em duas orientações opostas do pensamento linguístico, criticando a ambas e procurando uma saída própria faz com que suas argumentações sejam bastante inteligíveis.

IV.4) TEXTO, FORMAÇÃO DISCURSIVA E FORMAÇÃO IDEOLÓGICA

Há um grande problema a ser encarado quando se trabalha com discurso e texto. O que vem a ser estes termos? Há diferenças conceituais entre as diversas correntes de pensamento linguístico, para me limitar só a este campo. Por isso é importante, a cada passo dado, tentar dizer qual a acepção que estou adotando.

Fiorin (1988a) discorre sobre formação ideológica, formação discursiva e texto, sendo fundamentais para este estudo as distinções conceituais por ele elaboradas.

Antes de mais nada, afirma Fiorin que *“ideologia é o conjunto de representações elaboradas a partir da aparência do real, o conjunto de racionalizações que justificam, no nosso caso, a sociedade burguesa.”* (FIORIN, 1988a, p.13). Para Marx, a realidade é que as relações davam-se entre exploradores e explorados na sociedade capitalista, enquanto a ideologia burguesa trata da mesma questão como sendo uma sociedade de direitos iguais, todos detentores de mercadorias, que são trocadas. A Economia Política não teria chegado à essência do real desta sociedade capitalista porque ela se identificava com a ideologia burguesa, adotando seus valores e pontos de vista. Mas poderia alguém afirmar qual a forma “real” de se ver as coisas? Nenhum conhecimento é neutro, há sempre uma visão de mundo que lhe dá sustentação e que é sustentado por ele.

Assim pode-se dizer que a ideologia é uma visão de mundo de uma determinada classe social. Esta visão de mundo se concretiza através da linguagem verbal, gestual, visual, por meio de temas e figuras. Deste contexto surgem os conceitos supracitados: *“Temos, então, que considerar a formação ideológica como uma visão de mundo, ou seja, o ponto de vista de uma classe presente numa determinada formação social, e a formação discursiva como o conjunto de temas e figuras que materializam uma dada formação ideológica.”* (FIORIN, 1988a, p.14).

É preciso conceitualizar o que se entende aqui por *figuras* e *temas*. **Figura** é o elemento semântico que remete a algo concreto no mundo natural, sendo o **tema** justamente o elemento semântico que não o faz. Podemos ter textos temáticos ou figurativos, mas nunca isolados; há figuras nos textos temáticos e temas nos textos figurativos.

Havendo então níveis em que a linguagem e a ideologia estão atreladas, surge a questão: até que ponto a linguagem mantém-se autônoma em relação às formações sociais? Para Fiorin, podemos fazer a distinção entre sintaxe e semântica discursivas para abordar este aspecto. *“A sintaxe discursiva compreende os processos de estruturação do discurso.(...) A semântica discursiva abarca os conteúdos que são investidos nos moldes sintáticos abstratos.”* (FIORIN, 1988b, p.17-18).

A sintaxe discursiva seria formada então por procedimentos como a estruturação do narrador em primeira ou terceira pessoa, a introdução ou não da pessoa no discurso, ao uso do discurso direto, indireto ou indireto livre. Já a semântica discursiva trataria dos conteúdos veiculados, que podem aparecer em forma de temas ou figuras, mas que sempre remetem a temas presentes nas formações discursivas partilhadas pelo enunciador de um dado texto. Deste modo, a sintaxe discursiva tem uma grande

autonomia em relação às formações sociais, enquanto a semântica discursiva é o nível por excelência do irrompimento do ideológico no discurso. A sintaxe é o campo das manipulações conscientes do discurso, visto que os falantes usam diferentes estratégias argumentativas para criar efeito de sentido de verdade e convencer seu interlocutor. Mas não se pode esquecer de que esta consciência não deve ser entendida como algo puramente individual, como já foi dito. Há hábitos adquiridos ao longo da aprendizagem linguística que se tornam praticamente inconscientes. Mas este nível é mais consciente do que o da semântica discursiva, quase toda moldada por fatores sociais, pelas ideologias.

Deve-se fazer a ressalva que não é importante se a ideologia burguesa mostra a aparência do real e a versão proletária representa a essência do real, para este trabalho; interessa-me o que cada um considera como o correto para si, organizando seu mundo. Interessa-me muito mais o fato da ideologia burguesa, ou a dos grupos de influência, ser defendida com entusiasmo pelos outros grupos sociais como sendo a correta; como se chegou a isso, como se mantém este estado de coisas, e principalmente até que ponto os grupos aliados do poder não percebem e apenas “fingem” estar de acordo.

Para isso é preciso que sejam encontrados outros estudos sobre ideologia. Se em Marx vê-se o termo ideologia reduzido a ilusão ou mascaramento da realidade social, isto ocorre no bojo da crítica ao sistema capitalista e no desnudamento da ideologia burguesa. Já em Althusser lê-se que “*a ideologia representa a relação imaginária de indivíduos com suas reais condições de existência*”. (ALTHUSSER apud BRANDÃO, 1996, p.22). Deste modo, Althusser foge a uma conceituação da ideologia como representação mecânica da realidade; a realidade é vista como “imaginária”, pois os homens vivem em universos simbólicos de representação de sua relação com a realidade concreta.

Já Ricoeur diz que antes da função dominadora da ideologia, ou ao lado dela e por vezes esquecida pelas leituras marcadamente marxistas do termo, há outra função: a ideologia é mediadora da integração social, da coesão dos grupos. Para confirmar suas asserções, afirma o autor que a ideologia perpetua um ato fundador original, sendo dinâmica e motivadora – pois impulsiona uma *práxis* social, motivando-a e justificando-a. Outro traço importante é o fato de ser operatória e não-temática, ou seja, “*ela opera atrás de nós, mais do que a possuímos como um tema diante de nossos olhos. É a partir dela que pensamos, mais do que podemos pensar sobre ela.*” (RICOUER apud BRANDÃO, 1996, p. 25).

Por último, diz Ricoeur que a ideologia tem um forte aspecto de conservação e resistência às mudanças, na medida que o novo só pode ser entendido através do já conhecido e assimilado, ou seja, em relação com o preexistente.

Ao lado desta função surge a função dominadora, pois a ideologia interpreta e justifica o sistema vigente, como afirma Brandão: *“E é no momento em que a ideologia-integração se cruza com a ideologia-dominação que emerge o caráter de distorção e de dissimulação da ideologia”*. (BRANDÃO, 1996, p.26). Neste trabalho interessará sobretudo o aspecto de dissimulação da ideologia, da busca de legitimidade e das estratégias que serão usadas para tal fim.

Do exposto pode-se depreender duas visões diferentes da ideologia: uma para a qual existe uma ideologia que escamoteia a realidade social, apagando as contradições que lhe são inerentes. Nesta linha, teremos um discurso ideológico que serve para legitimar o poder de uma classe ou grupo social. A outra visão de ideologia é mais ampla, definida *“como uma visão, uma concepção de mundo de uma determinada comunidade social numa determinada circunstância histórica.”* (BRANDÃO, 1996, p.27). Nesta perspectiva todos os discursos são ideológicos e a ideologia não mais será vista como *“falsa consciência”* ou mascaramento, mas como forma diferente de se entender o mundo. Cabe ressaltar que, embora um dos traços enumerados por Ricoeur seja a não-temacidade da ideologia, ela pode ser percebida e trabalhada pela consciência. Ao se fazer isto, um indivíduo pode se utilizar das diversas *“ideologias”* com as quais tem contato para argumentar de modo a convencer um determinado grupo de suas convicções, mesmo que ele não acredite no que está dizendo, usando-as unicamente com o intuito de atingir seus objetivos. Este indivíduo terá muito mais capacidade argumentativa do que aquele que, alheio à ideologia que confessa e confiando ser ela a verdade, serve-lhe inconscientemente sem perceber as nuances e possibilidades que está deixando de lado. Nas palavras de Brandão, *“Ela, (a ideologia) entretanto, pode ser produzida intencionalmente. É neste ponto que as duas concepções de ideologia se cruzam. Isto pode ocorrer especificamente com determinados discursos como o político, o religioso, o da propaganda, enfim, os marcadamente institucionalizados. Neles, faz-se um recorte da realidade, embora, por um mecanismo de manipulação, o real não se mostre na medida em que, intencionalmente, se omitem, atenuam ou falseiam dados, como as contradições que subjazem às relações sociais.”* (BRANDÃO, 1996, p.27).

Nos conceitos já tratados (formação ideológica e discursiva) ainda não aparece a questão do sujeito do discurso. As principais críticas aos conceitos já tratados são: em primeiro lugar, se os textos produzidos pelos homens não são iguais, como dizer que os discursos são determinados pelas formações ideológicas? Em segundo lugar, o homem é livre para pensar e produzir enunciados ou não?

A última destas duas questões já foi amplamente discutida quando apresentei os conceitos bakhtinianos. Esta suposta consciência subjetiva individualista é tão social quanto qualquer outra das atividades da consciência.

Resta-me a primeira questão: os textos não são iguais. Para Fiorin, enquanto se tratam de *discurso* e *ideologia* está sendo focado o plano do conteúdo a ser manifestado. No momento em que damos uma expressão concreta a estes conteúdos, surgiria o *texto*. Para Fiorin, “*O discurso pertence ao plano do conteúdo.(...) O texto é o lugar da união de um plano de conteúdo com um plano de expressão. O texto é também um lugar da manipulação consciente, em que o falante pode organizar os recursos da expressão para veicular, da melhor maneira possível, certo discurso. (...) cada pessoa textualiza diferentemente os temas e as figuras repetidos na maior parte dos discursos produzidos numa certa época, numa dada formação social. O discurso é o lugar do social, enquanto que o texto é o lugar por excelência do individual*”. (FIORIN, 1988a, p.15).

Não se pode cair no erro de achar que este individual também não tem a sua carga de social; as técnicas argumentativas, a retórica e as formas de elocução também são sociais. Mas, na medida em que são variadas, tem-se um traço forte de individualidade que dá uma boa ilusão de liberdade discursiva.

Nesta dissertação, procurarei discorrer sobre os discursos que dialogam com o texto analisado, tomando a acepção que Fiorin dá a estes dois termos. A propalada liberdade de pensamento e de expressão da consciência subjetiva é falsa, pois a consciência é constituída de discursos, sendo portanto social. Este ponto é base de todas as considerações posteriores, tendo sido tratado com grande detalhamento quando foram abordados os conceitos bakhtinianos.

“*Não existe a liberdade absoluta do indivíduo preconizada pela ideologia burguesa, pois o indivíduo é produto das relações sociais. O enunciator, enquanto ser social, é depositário de várias formações discursivas que existem numa formação social concreta dividida em classes sociais distintas (...) O interesse da análise do discurso é pela ideologia transmitida pelo enunciator inscrito no interior do discurso, ou seja, aquele que, no discurso, diz eu.*” (FIORIN, 1988a, p.16).

O enunciator está fadado a assumir alguma das formações ideológicas que estão presentes em sua formação social, revelando ou ocultando sua posição de classe. Através do discurso ele não está exercendo sua criatividade e liberdade, mas sim reproduzindo discursos das classes ou frações de classe. “*O indivíduo não fala o que quer, mas o que as formações discursivas querem que ele fale. Ele não fala, mas é falado por um discurso. (...) Não se exclui, evidentemente, a possibilidade de o homem forjar discursos críticos, diferentes, portanto, dos discursos dominantes. Só que o discurso crítico não surge do nada, mas está previsto numa formação social.*”(FIORIN, 1988a, p.15).

Este é um aspecto decisivo neste trabalho. Dentro de uma dada formação discursiva, um enunciador pode forjar um dos discursos disponíveis como estratégia para alcançar este ou aquele objetivo.

V) CAPÍTULO 4 – INTERTEXTUALIDADE

V.1) INTERTEXTUALIDADE, DIALOGISMO E POLIFONIA

As concepções de natureza da linguagem, de ideologia, de construção de significação que foram traçadas nos capítulos precedentes afastam-se das metodologias utilizadas para o estudo da comunicação organizacional, pelo menos no âmbito da semântica discursiva, caso que aqui está em questão.

Neste trabalho pretendo sugerir uma metodologia baseada nos conceitos linguísticos até aqui apresentados e outros que ainda serão discutidos, adaptados a uma metodologia aceita nos estudos administrativos. Este ponto é importante tendo em vista ser esta dissertação voltada para os estudos administrativos, devendo ser aceita por este campo de estudos e servir para aquecer a discussão sobre temas relevantes para a administração.

Dentre as várias possibilidades abertas pelos estudos até aqui realizados, a mais fértil é a que trata da intertextualidade. Encaixa-se nessas considerações o conceito de dialogismo bakhtiniano, posto da seguinte forma por Barros (1997):

“Bakhtin, repetimos, considera o dialogismo o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso. Insiste no fato de que o discurso não é individual, nas duas acepções de dialogismo mencionadas: não é individual porque se constrói entre pelo menos dois interlocutores que, por sua vez, são seres sociais; não é individual porque se constrói como um “diálogo entre discursos”, ou seja, porque mantém relações com outros discursos.” (BARROS et alii (org BRAIT), 1997, pg. 33).

Este ponto é a pedra fundamental para a metodologia deste trabalho. O aspecto do dialogismo que trabalha o “*como o interlocutor é inserido no texto*” é de vital importância. Mas, não obstante sua importância e meu interesse por esta área, pretendo restringir-me ao estudo da outra acepção de dialogismo exposta por Barros.

Esta outra acepção de dialogismo engloba os discursos com os quais um determinado discurso dialoga, polemizando ou não, mascarando-o ou não, e que são decisivos para sua interpretação e sentido. Penso ser este campo muito rico para estudos e é minha intenção trazê-los à tona e aplicá-los aos estudos administrativos.

“Trocando em miúdos, pode-se dizer que o diálogo é condição da linguagem e do discurso, mas há textos polifônicos e monofônicos, conforme variem as estratégias discursivas empregadas.” (BARROS et alii (org. BRAIT), 1997, p.35).

Devo, entretanto, fazer uma ressalva importante. Estes conceitos de dialogismo são constitutivos para a linguagem. Não se pode dizer que existam textos *monológicos* e

dialógicos. Num determinado texto, pode-se tentar mostrar que há apenas uma voz a falar, de um único ponto de vista, o que Barros chama de texto *monofônico*. Um outro texto, que procurasse por outro lado dar voz a vários interlocutores, de diferentes lugares, seria chamado de *polifônico*. A *polifonia* seria, portanto, uma estratégia argumentativa presente nos textos e não um aspecto de sua natureza. Já o *dialogismo* é constitutivo de qualquer texto: tanto os textos construídos monofonicamente quanto os polifônicos têm uma natureza dialógica, nos dois sentidos acima mencionados.

“Toda enunciação, mesmo na forma imobilizada da escrita, é uma resposta a alguma coisa e é constituída como tal. Não passa de um elo da cadeia dos atos de fala. Toda inscrição prolonga aquelas que a precederam, trava uma polêmica com elas, conta com as reações ativas da compreensão, antecipa-as. Cada inscrição constitui uma parte inalienável da ciência ou da literatura ou da vida política. Uma inscrição (...) é produzida para ser compreendida, é orientada para uma leitura no contexto da vida científica ou da realidade literária do momento, isto é, no contexto do processo ideológico do qual ela é parte integrante.” (BAKHTIN, 1992, p.98).

Não se pode encarar um texto, um discurso, como se ele se bastasse a si mesmo. Há que se visualizar uma compreensão ideológica ativa, que esboce uma resposta dos interlocutores, para que não se deixe de lado a natureza dialética dos signos linguísticos. Este princípio leva-me ao estudo do texto e do discurso como um estudo dos jogos de força que surgem no interior de cada discurso, muitas vezes escamoteados por estratégias monofônicas de articulação.

Um texto “conversa” com outros que o precederam, responde a eles, acrescenta-lhes nuances, faz sua crítica ou apologia. Este dialogismo intertextual é imprescindível para a compreensão da comunicação, e será minha ponta de lança neste trabalho.

Reafirmando este conceito de dialogismo, diz Patrick Dahlet: *“O ganho teórico do dialogismo bakhtiniano é assim, sem dúvida, notável. Ele tem consequências imediatas na maneira de conceber o discurso, como sendo uma “construção híbrida”, (in)acabada por vozes em concorrência e sentidos em conflito.”* (DAHLET et alii (org. BRAIT), 1997, p. 60).

A construção do significado não está dentro de nenhum dos interlocutores de uma dada interação comunicativa, mas no espaço entre estes. Como afirma Brait, *“Por um outro lado, o dialogismo (entre interlocutores) diz respeito às relações que se estabelecem entre o eu e o outro nos processos discursivos instaurados historicamente pelos sujeitos, que, por sua vez, instauram-se e são instaurados por estes discursos. E aí, dialógico e dialético aproximam-se, ainda que não possam ser confundidos, uma vez que Bakhtin vai falar do eu que se realiza no nós, insistindo não na síntese, mas no caráter polifônico dessa relação exibida pela linguagem.”* (BRAIT et alii, 1997, p.98).

Neste trabalho, ao tomar o intertexto como uma proposta de metodologia, posso privilegiar o diálogo entre discursos, mas não posso me furtar de ter como princípio norteador o diálogo entre interlocutores, uma vez que estes dois princípios andam de mãos dadas, imbricados e comprometidos um com o outro.

V.2) HETEROGENEIDADE MOSTRADA E CONSTITUTIVA

Continuando com meus estudos, destaco o conceito de heterogeneidade na Análise do Discurso, que será de grande valia teórica e metodológica. Este conceito afirma a *“idéia de que a linguagem é heterogênea, ou seja, de que o discurso é tecido a partir do discurso do outro, que é o “exterior constitutivo”, o “já dito” sobre o qual qualquer discurso se constrói. Isto quer dizer que o discurso não opera sobre a realidade das coisas, mas sobre outros discursos.”* (FIORIN et alii (org BRAIT), 1997, p.230).

Este conceito é seguidor do conceito bakhtiniano de dialogismo tratado anteriormente, devendo ser entendido neste contexto. Um dos principais representantes desta corrente de estudos, Dominique Maingueneau, considera a heterogeneidade em dois planos diversos: a heterogeneidade mostrada e a heterogeneidade constitutiva. *“A primeira incide sobre as manifestações explícitas, recuperáveis a partir de uma diversidade de fontes de enunciação, enquanto a segunda aborda uma heterogeneidade que não é marcada em superfície, mas que a AD pode definir, formulando hipóteses, através do interdiscurso, a propósito da constituição de uma formação discursiva.”* (MAINGUENEAU, 1993, p.75).

A heterogeneidade mostrada é aquela que pode ser diretamente apreendida a partir do texto por meio de citações e do discurso relatado – discurso direto, indireto e indireto livre - tomados como exemplos entre outras possibilidades.

A heterogeneidade constitutiva é de outra natureza. Esta está ligada diretamente à memória discursiva de uma dada formação discursiva. Esta memória discursiva *“é constituída de formulações que repetem, recusam e transformam outras formulações. “Memória” não psicológica que é presumida pelo enunciado enquanto inscrito na história.”* (MAINGUENEAU, 1993, p.115). Esta heterogeneidade está ligada às considerações bakhtinianas sobre a natureza da linguagem, no entrechoque entre interlocutores e surgindo desta interação, ligada portanto indissolúvelmente aos outros discursos que partiram deste meio intersticial para a consciência subjetiva de cada um de nós – subjetiva de acordo com a acepção de Bakhtin.

“Apreende-se a heterogeneidade constitutiva pela memória discursiva de uma dada formação social. É a apreensão dos diferentes discursos que circulam numa dada formação social, dividida em classes, subclasses, grupos de interesse divergentes,

pontos de vista múltiplos sobre uma dada realidade, que permite ver as relações polêmicas entre eles.” (FIORIN et alii (org BRAIT), 1997, p.231).

V.3) UNIVERSO, CAMPO E ESPAÇO DISCURSIVO

Para poder trabalhar as questões de interdiscursividade mais facilmente, Maingueneau recorre a alguns termos específicos, e que serão bastante úteis no que concerne à metodologia de estudo. Primeiramente irei enumerá-los para depois especificá-los: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo.

Universo discursivo é entendido como “*o conjunto de formações discursivas de todos os tipos que coexistem, ou melhor, interagem em uma conjuntura. (...) O campo discursivo é definível como um conjunto de formações discursivas que se encontram em relação de concorrência, em sentido amplo, e se delimitam, pois, por uma posição enunciativa em uma dada região. (...) O espaço discursivo, enfim, delimita um subconjunto do campo discursivo.*” (MAINGUENEAU, 1993, p.116-117).

Para facilitar o entendimento pode-se imaginar o universo discursivo como constituído por diversos campos discursivos, tal como o político, o religioso, o filosófico, entre outras coisas. Mas é importante lembrar que o próprio Maingueneau diz que a etiquetagem destes campos pode levar a uma visão errônea de seus limites e influências recíprocas, como se eles fossem independentes uns dos outros. Cada um destes campos seria formado por diversos espaços discursivos, que são os interdiscursos com os quais todo discurso necessariamente dialoga. Quando um determinado discurso procura “esquecer-se” de alguns outros espaços discursivos, ou interdiscursos, com os quais trava relações, deve-se entender mais como estratégia discursiva do que como uma refutação da tese de que os discursos surgem em relação uns aos outros.

Maingueneau chega a dizer que o interdiscurso pode ser mais importante do que o próprio discurso, que não existiria por si só, mas apenas quando tomado pelas suas relações *dentro de e entre* alguns campos discursivos. O autor acaba afirmando que “*a unidade de análise pertinente não é o discurso, mas um espaço de trocas entre vários discursos convenientemente escolhidos.*” (MAINGUENEAU apud BRANDÃO, 1996, p.72). Helena Brandão interpreta esta afirmação de duas formas, que não são excludentes: em primeiro lugar, a especificidade de um discurso surge de sua relação com outros discursos, e em segundo lugar que o interdiscurso seria o espaço de regularidades pertinentes, sendo que os discursos seriam apenas componentes destes espaços.

Maingueneau propõe que o analista do discurso deve tomar como seu objeto o interdiscurso e “*fazê-lo apreender, de imediato, não uma formação discursiva, mas a interação entre formações discursivas. Isto implica que a identidade discursiva está*

construída na relação com o Outro. Não se distinguirá, pois, duas partes em um “espaço discursivo”, a saber, as formações discursivas por um lado, e suas relações por outro, mas entender-se-á que todos os elementos são retirados da interdiscursividade.” (MAINGUENEAU, 1993, p.119).

Como será visto mais adiante, esta perspectiva será a mais profícua para a metodologia que irei propor neste capítulo. O estudo do interdiscurso será a base para as considerações que serão realizadas nos capítulos subsequentes, eminentemente analíticos. Todo enunciado de uma formação discursiva poderá ser lido, então, em seu “direito” ou em seu “avesso”: de um lado, o que está em seu próprio discurso, marcado; de outro lado, temos a distância constitutiva que o separa de outros discursos. A polêmica, neste sentido, é constitutiva de qualquer discurso, esteja patente ou não.

Para Maingueneau, cada formação discursiva opõe dois conjuntos de categorias semânticas, as reivindicadas e as recusadas. As primeiras seriam as positivas, enquanto as segundas as negativas. Com o intuito de preservar sua identidade, um discurso relaciona-se com o outro através de um simulacro que faz deste outro. Para Maingueneau, *“chamaremos discurso agente aquele que encontra em posição de “tradutor”, de construtor do simulacro, e discurso paciente aquele que desta forma é traduzido.”* (MAINGUENEAU, 1993, p.122).

Não se deve pensar que a forma de oposição entre os discursos seja sempre a mesma, obedecendo a uma estrutura definida, o que poderia ser depreendido do que foi dito acima. Há diversas possíveis relações, pois *“não existe relação com o Outro que seja independente de sua própria organização semântica.”* (MAINGUENEAU, 1993, p.122).

Um determinado discurso constrói ao mesmo tempo sua identidade e sua relação com outros discursos, que aliás faz parte mesmo de sua identidade. A interdiscursividade é constitutiva dos discursos. Se um determinado discurso não apresenta nenhuma controvérsia aparente, isto representa apenas uma estratégia de denegação do outro, e não porque o outro não lhe diz respeito. Da mesma forma, criticar o Outro no discurso é também uma estratégia argumentativa. A primeira estratégia tenta construir um discurso que é essencialmente monofônico na aparência, tentando escamotear o dialogismo, ou a heterogeneidade, que faz parte de sua natureza. A outra pretende, ao apresentar seu averso, “provar” que é melhor que este outro lado. Não há como dizer que uma estratégia seja melhor ou pior que a outra, pois isto depende da situação em que os discursos estão inseridos.

Uma ressalva que deve ser feita é que, a julgar pelo que está sendo dito sobre a relação polêmica, pode-se ver um quadro fortemente maniqueísta, no qual cada um dos lados fosse formado por argumentos totalmente opostos, o que seria uma simplificação

grosseira. Os discursos imiscuem-se uns nos outros, há pontos de contato e de contradição, há diferentes graus de oposição, itens estes que tornam esta relação bastante complexa.

Maingueneau (1993) compara o discurso jansenista e o humanista devoto para falar sobre relação polêmica. O discurso humanista devoto não está preocupado em atacar os outros, procura ser tolerante, para poder encampar as mais diversas tendências. Já o jansenismo construiu-se na rejeição a semântica integradora do discurso humanista devoto, explicitando esta rejeição ao máximo através de um sistema de disjunções radicais. Esta dissemetria entre os discursos, inseridos em uma mesma formação discursiva, não mostra níveis diferentes de relação do discurso com o interdiscurso, mas antes aponta para diferentes técnicas de persuasão.

Maingueneau afirma que é possível que se determine alguns pontos da formação discursiva em torno dos quais o debate é mais intenso, deixando de lado zonas imensas. Isto significa que há alguns pontos-chave que podem ser determinados para contribuir no estudo. Não somente pontos-chave, “*do mesmo modo como se fala de palavras-chave, que constituem outras tantas vias privilegiadas de acesso ao dialogismo constitutivo.*” (MAINGUENEAU, 1993, p.124). A polêmica não se instaura de imediato; há mesmo a criação de uma memória polêmica de uma formação discursiva, várias vezes retomada.

Um outro estudo que parte destes pressupostos teóricos aparece num artigo de José Luiz Fiorin (1997). Neste artigo, ele adota a perspectiva de que a singularidade do gênero romanesco está justamente no fato de mostrar o direito e o avesso de um discurso, simulando assim o funcionamento real da linguagem. A técnica para tal é a da plurivocalidade, ou seja, há diversas vozes sociais que se entrecruzam, representando assim várias facetas um espaço discursivo. Isto o diferenciaria de outros discursos sociais, que ocultam o direito e o avesso do discurso. “*Assim, o discurso religioso chamado de libertação, constituído em oposição ao discurso da denominada teologia da salvação, não mostra necessariamente as marcas dessa constitutividade, mas supõe construir uma identidade *ex nihilo* (no caso, diretamente a partir da Bíblia).*” (FIORIN et alii (org. BRAIT), 1997, p.235).

Da mesma forma, encontra-se no discurso político e também na administração (especialmente quando o discurso é dirigido aos funcionários) uma tentativa de monofonização do discurso, embora por motivos diferentes deste discurso religioso.

Neste artigo Fiorin mostra como o interdiscurso aparece no romance *O mulato*, de Aloísio Azevedo. Neste romance entrechocam-se os discursos positivista e católico, assim como o abolicionista e escravagista.

O que poderia ser feito para se tentar trazer à tona o interdiscurso dos discursos administrativos? Se o romance é o gênero por excelência do aparecimento do interdiscurso, o discurso administrativo pode ser arrolado no outro pólo: procura-se esconder o seu avesso, entregá-lo como monofônico e correto, mostrá-lo como o único modo de se entender as realidades organizacionais, as mudanças, os modelos de gestão.

Mas o receptor, parceiro do diálogo, irá interpretar o que foi dito segundo seu próprio repertório e horizonte de expectativas, lendo nas entrelinhas o “não-dito” e tirando suas próprias conclusões, que podem ser diametralmente opostas às instruções do emissor. Torna-se imprescindível, portanto, encarar de frente a constatação de que, existindo receptores, existirão interdiscursos latentes nos discursos administrativos, por mais monofônicos que se pretendam ser ou se queira imaginá-los.

VI) CAPÍTULO 5 - MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Alguns temas importantes que surgem com as mudanças organizacionais serão trabalhados para dar base e sustentação à análise que será realizada. Alguns aspectos da Gestão de Pessoas nos dias de hoje, entre eles como se vê as pessoas nas empresas - como um recurso entre outros ou como o principal diferencial competitivo das mesmas? Além disso, quais são as possibilidades e dificuldades de se implementar mudanças nas empresas, levando-se em conta os vários conceitos de cultura organizacional, que tanto ajudam como tornam complexas estas mudanças? Outro item que merece destaque é a busca do envolvimento e comprometimento das pessoas em relação à empresa, tendo em vista que este é um dos melhores caminhos para se conseguir aumento de eficiência nas empresas. Por fim, a situação do mundo do trabalho hoje, que tem profundas implicações em todo o cenário administrativo e que interfere tanto na emissão quanto na recepção das comunicações internas.

Estes temas serão discutidos brevemente neste capítulo, dada a sua importância nos cenários administrativos de hoje e sua influência em todo o processo de comunicação nas organizações. Para entender e analisar uma dada emissão é indispensável que se discorra sobre o contexto no qual ela ocorreu, podendo assim perscrutar suas estratégias conscientes e mesmo inconscientes, como já foi visto nos capítulos anteriores.

VI.1) MUDANÇAS NOS MODELOS DE GESTÃO

Para Legge (1995), pode-se falar em duas orientações na Gestão de Pessoas: uma que vê as pessoas como recursos da organização, tratando das pessoas apenas enquanto fatores de produção, como números, qualificações e habilidades, pagos pelo preço “certo” – ou seja, implicitamente, pelo valor mais baixo. Este é o modelo que ela chama de *hard*, baseado no calculável, no quantitativo. Em contraste, o modelo *soft* baseia-se no desenvolvimento humano, entendendo as pessoas como a principal vantagem competitiva da organização por meio do comprometimento, adaptabilidade e melhor qualidade. Os empregados são entendidos como ativos e não passivos nos processos produtivos, ou seja, são capazes de se desenvolver, ser confiáveis e colaborar. O esforço nesta perspectiva é no sentido de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que desembocaria em melhor desempenho econômico. Estas duas ênfases (*hard* e *soft*) não são necessariamente incompatíveis, estando ambas presentes em muitas organizações, em diferentes proporções.

“O argumento era que as práticas administrativas americanas tinham tradicionalmente colocado muita ênfase na imposição de uma centralidade racional, expressa através de excessiva ênfase em aspectos mensuráveis, envolvendo a

manipulação de estruturas complexas para conseguir submissão e resultados. Os japoneses, por outro lado, teriam priorizado a criação de uma visão compartilhada, uma cultura de comprometimento coletivo para alcançar objetivos organizacionais, geralmente expressos mais em termos de filosofia empresarial do que em quantitativos.” (LEGGE, 1995, p.78).

Uma questão importante é que os conceitos da gerência japonesa talvez estejam mais próximos da exacerbação da racionalidade atribuída ao modelo americano do que de uma propalada visão compartilhada e comprometimento efetivo, o que não será objeto de estudo desta dissertação, constando apenas como comentário.

A grande batalha surge, portanto, na tentativa de obtenção do controle ideológico. Para tal, deve-se mudar o relacionamento entre os empregados e a empresa. Esta relação deve ser de parceria, de aceitação, de enriquecimento dos cargos, de trabalho em grupos, ou de forma genérica: deve-se mostrar que as mudanças ocorrem na direção da humanização das relações do trabalho. Esta seria a contraparte da empresa, o seu lado na nova relação baseada no compromisso entre as partes, que seria complementada pelos funcionários com uma nova visão da empresa, considerada como local de envolvimento não só profissional mas também emocional, passando a fazer parte da vida destas pessoas de forma mais integrada. Espera-se muito do funcionário nestas novas configurações: não apenas que execute (mãos), mas que pense (cabeça) e sinta (coração) durante o período de trabalho.

Não estou afirmando que as mudanças sejam ruins ou que não estejam efetivamente ocorrendo: o que afirmo é que, em grande parte dos casos, há enorme preocupação com os termos utilizados - como se isto por si só significasse uma mudança concreta na *práxis* - que se mostram superficiais na medida em que não seriam levados em consideração no dia-a-dia da empresa. Esta dissonância entre a prática e o discurso é percebida, sentida e interpretada, influenciando decisivamente na compreensão dos funcionários da situação em que estão inseridos. Não é a troca do termo “funcionários” por “colaboradores” que vai promover uma mudança na direção desejada.

VI.2) ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO

O próximo item a ser abordado é a questão do envolvimento com o trabalho na organização, que é importante para esta dissertação por ser um dos objetivos do texto que será analisado.

Desde que a escola das Relações Humanas desloca o foco de interesse prioritário da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, assim como dos incentivos monetários para os psicossociais, o homem visto como ser

integral passa a ser um dos referenciais para os estudos administrativos. Neste sentido, sua relação com a empresa passa a ser objeto de estudo, embora ainda de maneira tímida.

Posteriormente, um importante passo foi dado por Katz e Kahn, que “*em seu livro Psicologia Social das Organizações sugerem que um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é sua “inclusão parcial”, isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita.*” (MOTA, 1977, p.86).

A busca de uma identificação do homem com a empresa seria válida na medida em que um funcionário motivado e comprometido conseguiria melhor desempenho, especialmente se a empresa espera dele mais do que as prerrogativas do seu cargo, ou seja, que ele pense em como melhorar seu trabalho, que ele seja criativo, que ajude a criar um clima favorável para o trabalho, seja cooperativo, entre outros fatores.

Um ponto central do modelo de Administração de Recursos Humanos de Guest (1987) é o desenvolvimento do comprometimento dos empregados com a organização. “*O racional por trás desta iniciativa pode ser encontrado na assunção de que funcionários comprometidos estarão mais satisfeitos, serão mais produtivos e mais adaptáveis (a contextos mutáveis).*” (GUEST apud LEGGE, 1995, p.174). De modo explícito, comprometimento é contrastado favoravelmente com a “submissão comportamental resignada”, vista como uma característica das relações de trabalho sob gestão convencional. Compromisso é retratado como crenças internalizadas, gerando proatividade construtora, constituindo em “dar um passo além” no que diz respeito à entrega dos funcionários para a empresa. Submissão, em contraste, seria mantida por sistemas burocráticos de controle externos ao indivíduo, e desta forma gerando comportamentos reativos ao invés de proativos, trabalhando de acordo com o estipulado no contrato.

A partir da experiência de Hawthorne, na década de 30, muitas foram as teorias e estudos realizados na perspectiva de lidar com as tensões entre a instrumentalidade racional (vide Taylor) e os complexos sistemas afetivos das pessoas. Colocando em outros termos, as tensões inerentes a uma das principais contradições do sistema capitalista: como conseguir ao mesmo tempo controle e o consentimento dos empregados nas organizações?

“*As perspectivas abertas para esta nova escola das Relações Humanas que vimos surgir hoje em dia nas empresas, no bojo das mudanças organizacionais sobre as quais estamos tratando, expandem as preocupações iniciais com grupos para uma perspectiva mais ampla, que englobe toda a organização, focando em como as*

organizações devem ser desenvolvidas para se conseguir criar um clima de alta confiança no qual os empregados irão ver o comprometimento aos objetivos organizacionais como caminho para conseguir realizar suas próprias aspirações.” (LEGGE, 1995, p.176).

Se a relação funcionário-empresa era a de antagonismo, dois lados diferentes em disputa, nestes novos contextos se busca uma postura diferente. Deseja-se que o funcionário se sinta uma parte da organização, ou de uma grande família, que sua identidade profissional se mescle com sua identidade pessoal, valorizando com isso as relações informais na organização. Muitos administradores e consultores em administração passaram a tentar criar novas formas de consciência a respeito da organização. Para Morgan (1996), muitos gerentes e administradores realizam esta tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse de seus empregados.

O que é uma meia-verdade: o que é bom para a empresa não é necessariamente bom para seus funcionários. Pode-se pensar por um momento sobre o mundo do trabalho hoje e verificar que as desigualdades sociais estão aumentando. O ganho das empresas não têm sido repassado para os funcionários. Os muitos demitidos passam a ser vistos como não pertencentes à organização, aliás como se nunca tivessem sido parte dela, e o argumento que sustenta esta atitude é que as pessoas “foram liberadas para o mercado” para aumentar a competitividade da empresa, mantê-la no mercado e, com isso, beneficiar os funcionários que ficaram. Como as empresas lutam e pressionam para que os benefícios sociais sejam diminuídos – para aumentar sua competitividade –, os demitidos ficam à míngua. Não é preciso um esforço muito grande para perceber que todos os que estão hoje empregados podem vir a engrossar as estatísticas dos desempregados, especialmente em tempos tão tumultuados no mundo do trabalho.

As condições de trabalho também mudaram, em muitos casos com aumento da pressão por resultados, sob tensão, por mais horas e num ritmo maior, com todos sabendo que o não atingimento das expectativas pode levar à demissão, conduzindo à ruína familiar e pessoal. Nestes contextos, como concordar que o que é bom para as empresas é sempre bom para as pessoas, dado que as ações das empresas são determinadas e justificadas com base nas leis do mercado, que está muito distante dos interesses dos trabalhadores? Na melhor das hipóteses, apenas para algumas pessoas, o que faz deste argumento uma verdade relativa.

Esta perspectiva adotada por muitos gerentes leva ao desenvolvimento da administração como um processo de controle ideológico. O que está em jogo aqui é mais do que simplesmente querer que haja maior participação dos funcionários no sentido de encontrar melhores métodos de administração e produção, no que diz

respeito à produtividade, qualidade e flexibilidade. Isto pode ser conseguido por um sistema tão ou mais opressor do que um sistema de base taylorista. O que há de novo é a tentativa de controlar as pessoas pela ideologia, no modo de entender de Morgan (1996). O controle internalizado é melhor e mais barato do que o controle exercido externamente.

Quando se exerce o poder pela coerção, fazemos com que as pessoas realizem suas tarefas pelo medo da punição ou pelo desejo de receberem uma recompensa, não pelo trabalho em si. É necessário que haja estrito controle externo, além das pessoas sentirem-se como a contrapartida da empresa e, neste sentido, sentirem todas as ações desta como visando o benefício próprio dela em detrimento do benefício das pessoas.

Por outro lado, se o poder é conseguido pela disseminação, aceitação e internalização de uma ideologia, os funcionários estarão realizando suas tarefas entendendo aquilo como algo bom tanto para ele quanto para a empresa. O controle passa a ser exercido internamente. Esta perspectiva exige uma nova relação das pessoas com as empresas e vice-versa.

O principal argumento utilizado pelas organizações para mostrar seu envolvimento com os funcionários é o desenvolvido por Morgan, qual seja: em tempos de competição internacional tão acirrada, estando todas as empresas subjugadas aos imperativos do mercado, o melhor que as empresas podem fazer é pensar na sua sobrevivência, ajudando assim todos os funcionários. Isto se assenta no argumento de que o que é bom para a empresa é necessariamente bom para as pessoas, o que não é necessariamente verdade, como já foi dito.

Ao lado disso, as empresas transmitem a idéia de que as mudanças organizacionais, tanto no âmbito da gerência como na produção, vão na direção de se levar em conta o ser humano integral, o que seria um outro exemplo do esforço da organização levando à melhoria das condições de trabalho dos funcionários. Esta leitura é pertinente, no meu modo de ver e entender a realidade organizacional, embora seja parcial. Para cada aspecto das mudanças organizacionais estudados há um outro lado, o da intensificação do trabalho, o do estresse, o aumento do controle - que passa a ser realizado pelos próprios pares, quando não internamente -, a ilusão da participação, aspectos que não podem ser deixados de lado e que não são positivos para o trabalhador.

O desenvolvimento do comprometimento é geralmente visto como intimamente ligado a um outro ponto central relativo às mudanças de gestão nas empresas, a administração da mudança cultural. Em primeiro lugar, porque quando se fala em comprometimento com a empresa, (e não com a família, profissão ou com o sindicato) isto deve significar que as estruturas, políticas e valores compartilhados na organização assumem grande importância. Por outro lado, comprometimento é geralmente associado

à mudanças organizacionais que conduzem ao aumento da participação dos funcionários em decisões da organização, ao trabalho em grupos, à multiqualificação, relação de uma cultura de mútua confiança entre organização e empregados. Ou, colocando este aspecto de maneira mais crítica, políticas de comprometimento baseadas em alta confiança e que possibilitam aos empregados derivar daí um senso de significados e propósitos, que os levarão a usar suas capacidades para colocar os valores corporativos em prática.

VI.3) AS MUDANÇAS POR MEIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tendo em vista a importância da administração da mudança cultural, aliado à sua pertinência para a análise que será feita, vou discorrer rapidamente sobre alguns tópicos deste tema.

Quais seriam as causas do ressurgimento do interesse em cultura organizacional como forma de gerar um clima de envolvimento e comprometimento nos anos 80 e 90, visto que isto já ocorrera nos anos 70 através do DO, ou Desenvolvimento Organizacional?

Basicamente a resposta está nas mudanças organizacionais geradas por mudanças nos mercados e nos processos de trabalho, via desenvolvimento tecnológico, além de uma guinada política e ideológica em direção à direita. Alguns termos são considerados representativos: intensificação da competição internacional, os modelos de gestão japoneses, cultura da excelência, tecnologia da informação, aprendizagem no trabalho, a cultura dos empreendedores, entre outros fatores. O que unifica estes conceitos é a noção que indivíduos flexíveis e altamente qualificados, comprometidos com os valores da organização e consistentes com seus objetivos estratégicos, irão trazer vantagem competitiva. O primeiro passo, então, é a determinação de quais são valores organizacionais apropriados e como lideranças transformacionais poderiam transmitir esta visão de um modo que leve (se necessário) à conversão de todos e ao comprometimento. Em outras palavras, pode a alta cúpula administrar a cultura para gerar comprometimento de forma a assegurar desempenhos de excelência e, se podem, como fazê-lo?

As mudanças culturais não são implementadas com facilidade. Apenas a título de ilustração, o trabalhador inglês geralmente se define em oposição a um sistema que percebe ter explorado os seus antepassados, assim como faz com ele agora. Deste modo, há muita desconfiança em cada passo dado pela empresa no sentido de aproximá-lo e conseguir seu envolvimento. No caso do EUA, *“a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com mais clareza.”* (MORGAN, 1996, p.123).

O que está por trás destes debates é uma questão bastante complexa relacionada à cultura organizacional. Quando o assunto é a mudança organizacional, não podemos nos

esquecer das imagens e valores organizacionais que guiam as ações das pessoas. O mais comum é restringir as preocupações para questões tecnológicas e estruturais, que são pertinentes mas não são as únicas. As mudanças recentes estão intimamente ligadas à questão da cultura organizacional. O que se entende por cultura organizacional? Como conseguir mudá-la? É possível controlar este processo de mudança cultural para um quadro desejado? Quais as dificuldades? São muitas as perguntas, e também múltiplas as respostas. Não há um consenso sobre tema tão complexo, mas não posso me furtar de fazer alguns comentários.

Pretendo trazer para o debate alguns autores que tratem o conceito de Cultura Organizacional de forma a representar, grosso modo, as principais tendências de estudo do tema.

O primeiro autor a ser visto será Handy (1978), já que seu modo de abordar o assunto é bastante simplificado, sendo apenas uma parte do desenvolvimento dos outros autores. Para este autor a cultura organizacional pode ser brevemente entendida como conjunto de valores, normas e crenças, refletidas em diversas estruturas e sistemas. Além disso,

“as culturas das empresas são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas.” (HANDY, 1978, p.200).

O autor define os quatro tipos de cultura conforme as quatro ideologias de Roger Harrison (apud HANDY, 1978): A cultura do poder (depende de uma fonte central de poder), a cultura de papéis (burocracia), a cultura da tarefa (orientada para o trabalho ou projeto) e a cultura da pessoa (indivíduo como valor central). Seguindo esta linha de conceituação, poderia-se pensar na possibilidade da cúpula da organização mudar a cultura da empresa tranquilamente, seguindo planejamentos bem definidos, com a facilidade de uma decisão rotineira, não levando em conta quaisquer possibilidades de resistências e dificuldades.

Para avançar na discussão, irei buscar o conceito conforme um dos mais eminentes autores do assunto, Edgard Schein (SCHEIN, 1985). Para Schein, alguns significados comumente atribuídos à cultura organizacional são reflexos da cultura organizacional, mas não são, na real acepção do termo, cultura organizacional. Tais significados poderiam ser muito bem exemplificados por regularidades comportamentais observadas na interação entre pessoas (como uso da linguagem e rituais de deferência), as normas envolvidas em grupos de trabalho, os valores esposados (compartilhados) por uma organização, a filosofia que dirige uma política organizacional para os empregados e/ou consumidores, as regras do jogo para se estabelecer na empresa, o clima organizacional, entre outros fatores.

Schein conceitua cultura como

“um padrão de assunções básicas - inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo à medida em que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - assunções estas que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, possam ser ensinadas para novos membros como o modo correto de perceber, pensar, sentir em relação àqueles problemas.” (SCHEIN, 1985, p.9)

Schein afirma que este nível mais profundo de assunções deve ser distinguido dos artefatos e valores que são manifestações de níveis superficiais de cultura, mas que não são a sua essência. O autor estabelece três níveis culturais, que seriam: **Assunções ou Pressupostos Básicos**, tidos como certos, invisíveis e inconscientes, como por exemplo relação com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, da atividade humana, dos relacionamentos humanos. (este nível, para Schein, é o cultural por excelência). **Valores**, onde há maior nível de consciência, ocupando posição intermediária, e **Artefatos e Criações**, que são visíveis mas dificilmente decifráveis, como tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis e audíveis. O conceito de cultura organizacional de Handy restringe-se ao nível dos Artefatos e Criações de Schein, o que afasta os dois autores em muito.

Partindo-se desta conceituação de Schein torna-se muito importante acompanhar o desenvolvimento de raciocínio que o levou a concluir que é possível alterar a cultura organizacional através de liderança.

Em primeiro lugar, desde que as culturas aparecem em grupos que dividem experiências comuns, existem diversas sub-culturas que coexistem nas organizações: sub-culturas funcionais, geográficas, hierárquicas. A organização como um todo terá uma cultura se este todo tiver uma história significativa compartilhada, mas não se pode assumir a existência de tal cultura a qualquer tempo.

Esta unidade social geralmente terá uma história que poderá ser decifrada, e os atores-chave na formação desta cultura poderão ser estudados, de tal modo que os pesquisadores não estarão limitados pela falta de dados históricos (o que torna este estudo particularmente diferente dos estudos de cultura antropológicos). A cultura é aprendida, está envolvida com novas experiências, e pode ser mudada caso se entenda a dinâmica deste processo de aprendizagem. Pensando-se em manejar ou mudar a cultura organizacional, deve-se perceber o que nós conhecemos sobre a aprendizagem e desaprendizagem das crenças complexas e assunções que servem de base para o comportamento social.

Partindo desta argumentação Schein afirma que

“culturas organizacionais são criadas por líderes, e uma das mais decisivas funções de liderança deve ser a criação, a administração e, se e quando isto se torne necessário, a destruição da cultura” (SCHEIN, 1985, p.2).

O conceito de Cultura Organizacional para Fleury (1989) inclui a dimensão do poder e torna a discussão mais ampla, focando uma dimensão que não pode ser esquecida quando tratamos de cultura nas organizações. Para Fleury,

“a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.” (FLEURY, 1989, p.22).

Além da dimensão do poder, e interagindo com ela, surgem nesta definição outras perspectivas significativas. Em primeiro lugar, a cultura aparece como elemento de comunicação, o que aprofunda a questão da comunicação organizacional: cada texto não pode ser entendido apenas enquanto transmissor de informações, dado que a cultura organizacional é um aspecto que vai permear e influenciar a interpretação das comunicações. Além disso, a cultura oculta as relações de dominação na medida em que atribui significações - ou seja, o manejo da cultura é um caminho para se atingir o tão desejado controle via ideologia que, como dito por Morgan, é defendido hoje em dia como estratégia gerencial. Este conceito será bastante útil no momento da análise do discurso da Empresa Y e do seu modo de encarar a cultura organizacional e suas possíveis mudanças.

Para Pettigrew (1985), um conceito central que liga as análises políticas e culturais é a legitimidade. A administração de significados, para este autor, refere-se a um processo de construção simbólica e valores ambos designados para criar legitimidade para a ação, idéias e demandas de alguém, e para tirar a legitimidade dos oponentes. Os conceitos-chave para analisar estes processos de legitimação seriam o simbolismo, a linguagem, as crenças e os mitos. Literalmente, para este autor,

“cultura é o sistema no qual significados aceitos pública e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos.” (PETTIGREW, 1985, p.44)

Mas, conforme aprofundado pelo próprio autor, enquanto provedora de um senso geral de orientação aos funcionários, a cultura tratada como um conceito unitarista perde força analítica. Uma visão mais útil seria considerar cultura como uma fonte de uma família de conceitos e explorar a importância do simbolismo, linguagem, crenças e

mitos na criação de efeitos práticos.

A linguagem provê ordem e coerência, relações de causa-efeito racionais, em tempos de confusão e transição. Palavras contextualmente apropriadas podem ser usadas para dar legitimidade à causas perdidas e novas idéias, ou para dar nova vida à práticas estabelecidas que estão ameaçadas.

Metáforas e mitos ajudam a simplificar, dando significado à questões complexas que despertam preocupações. Mitos também servem para legitimar o presente em termos de um possível passado glorioso, e para explicar as pressões por mudanças que devem existir advindas da discrepância entre o que está acontecendo e o que deveria estar acontecendo.

É através desta abordagem que Pettigrew vê a cultura como possível propiciadora de mudanças organizacionais, o que nos leva a perceber que ele coloca o manejo da cultura como fator acessório das mudanças organizacionais, ou melhor, para dar legitimidade às mudanças organizacionais que estão sendo levadas a cabo, no que difere da abordagem proposta por Schein, na qual se vislumbra um nível de atuação mais forte e determinante.

Um outro conceito importante sobre cultura entende-a como algo que emerge das interações sociais, algo que a organização “é” e não “tem”. Pode ser considerada como um sistema de cognições compartilhadas, de conhecimentos e crenças, ou um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou mesmo como uma projeção do inconsciente coletivo universal.

Meek (apud Legge, 1995), afirma que

“se a cultura está sendo considerada como embutida nas interações sociais, que é algo que é socialmente produzido e reproduzido no tempo, influenciando o comportamento das pessoas em relação ao uso da linguagem, tecnologia, regras e lei, conhecimento e idéias (incluindo aí as idéias sobre legitimação de autoridade e liderança) então ela não pode ser descoberta, ou mecanicamente manipulada; apenas poderá ser descrita e interpretada. O pesquisador não poderá criá-la ou destruí-la, apenas tentar entender e examinar como que a cultura deverá ser alterada no processo de reprodução social. As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos; elas produzem e reproduzem cultura e no processo de reproduzi-la, elas a transformam.” (LEGGE, 1995, p.187).

É possível dizer que dentre as propostas que vêem a cultura como algo que a organização “tem” encontram-se as colocações de Schein, encarando a cultura quase que como um objeto, passível de ser tocado, mexido, mudado, interferível; não que Schein afirme que seja fácil ou mesmo que se possa controlar este processo, mas este

processo é plausível. Num outro pólo, a posição de Meek faz apologia da cultura como algo que a cultura “é”, e advoga a impossibilidade de se manejar a cultura de um modo quase natural.

Cabe ressaltar que as duas abordagens não são excludentes, antes complementares, refletindo a natureza complexa do tema. As duas concepções estarão sempre coexistindo, ou seja, existe a dimensão do ter e do ser da cultura organizacional, e isto facilita a percepção não só das possibilidades como das limitações de se tratar a questão.

Para Legge (1995), a posição de Meek não significa que os principais executivos não tenham nenhuma influência na cultura da organização onde estão. Mas implica que sua voz não seria a única a ser ouvida, nem necessariamente ouvida e internalizada. A cultura da organização compartilhada pelo alto escalão, apresentada como a oficial, será apenas uma das muitas sub-culturas dentro da organização e sofrerá resistência ativa dos grupos que não compartilham ou se simpatizam com aqueles valores, mesmo que adotem discursos retóricos de submissão à cultura oficial para manter seus empregos.

Legge (1995) acredita que o alvo das mudanças organizacionais seria alcançar comprometimento dos empregados com aqueles valores que os altos executivos consideram como facilitadores para melhorar a performance da empresa. As estratégias de mudanças culturais devem ser vistas como aditivas a outras formas de controle que as organizações têm tentado implementar. Enquanto o controle burocrático foca na estrutura organizacional da firma e o controle humanístico em emparelhar as necessidades dos empregados com tarefas satisfatórias, ambos miram no aumento da lealdade do trabalhador e, em última instância, produtividade. O controle através da cultura implica que os altos escalões desejem que os valores e objetivos pessoais estejam diretamente amarrados aos valores e objetivos das elites dominantes para ativar a emoção e o sentimento que devem levar à devoção, lealdade e comprometimento com a empresa.

Por este ângulo de visão percebe-se como a cultura organizacional pode ser encarada como um instrumento eficaz de controle, e que o discurso de estar entendendo as pessoas, como seres complexos em organizações, pode ser apenas um belo recurso retórico.

Compreendendo a cultura (ou melhor, confundindo-a) como manifestações palpáveis, (lembrar Handy) a intervenção se daria no nível dos artefatos visíveis (Schein, 1985), sendo a eficácia desta estratégia de mudança muito frágil.

Um conceito mais profundo de cultura, entendida como premissas básicas (Schein, 1985), exige que qualquer mudança tenha perspectivas a longo prazo e inclua uma reestruturação profunda dos processos e sistemas da organização.

Após esta recapitulação teórica, percebe-se quantos modos de se entender a cultura organizacional - e de como se intervir nela - surgiram. Há perspectivas que a entendem apenas nos seus aspectos visíveis; outras que vêem a cultura como algo mais profundo e intrincado. Dentre estas últimas, há as que consideram plausível uma intervenção controlada, outras advogam apenas o estudo dos desdobramentos possíveis de uma dada cultura. Uma coisa é certa: ao tratar deste conceito de cultura organizacional, estão em foco estruturas de poder, modos de exercê-lo e legitimá-lo, linguagem, símbolos, o saber na organização, aspectos estes decisivos para as mudanças nas organizações. Quando se trata especificamente de mudanças no sentido de conseguir envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa, a importância da cultura organizacional e das possíveis intervenções chega ao limite máximo, sendo este o caso desta dissertação.

VI.4) MUDANÇAS NOS MERCADOS DE TRABALHO

As mudanças nos mercados de trabalho afetam e influenciam diretamente o modo como as pessoas interpretam a sua realidade enquanto profissionais, o que portanto é levado em conta na interpretação das comunicações organizacionais. Não é a mesma coisa dizer que haverá uma reestruturação num ambiente de pleno emprego e poucas mudanças nas qualificações requeridas pelo mercado, outra coisa é dizer o mesmo texto num ambiente tumultuado e confuso, com muitos mal-entendidos e insegurança, o que é definitivamente levado em conta quando se elabora a emissão do texto que será analisado. Torna-se indispensável discutir estes assuntos, ainda que brevemente.

As mudanças ocorrem tanto no âmbito gerencial quanto no produtivo, derivadas de vários fatores como novos modelos administrativos, diferentes contextos econômicos, aplicação do desenvolvimento tecnológico, uma guinada política à direita, todos tendo imediato impacto em todo o sistema, em especial sobre o mercado de trabalho.

Braverman (1977) discute um ponto que merece destaque neste trabalho, abordando as mudanças ocorridas nas últimas décadas nos Estados Unidos, as quais têm sido disseminadas por todo o mundo. Para ele, a racionalização do trabalho nos escritórios têm sido feitas sob o lema da humanização do trabalho e da diversificação de função. Mas um exame um pouco mais isento dos discursos e das práticas estabelecidas

irá mostrar uma mobilização tendo em vista a redução de custos, aumento da produtividade e redução de pessoal, com aumento da quantidade de horas trabalhadas.

As reformas que se têm feito são antes mudanças de estilo dos administradores e não uma autêntica alteração na situação do trabalhador. O que ocorre é uma estudada pretensão de “participação” do trabalhador, ao permitir que estes tomem decisões entre alternativas fixas e limitadas, projetadas pela administração, que deliberadamente deixa coisas insignificantes para escolha.

Olhando para os acontecimentos atuais do mercado de trabalho, chega-se à contribuição de Rifkin (1995). Para este autor, a Era da Informação já chegou. Ele afirma que hoje em dia mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou subempregados. Em todo o mundo capitalista há um grande debate ocorrendo tanto no chão de fábrica como entre os altos executivos, entre as empresas e entre os países, cujo tema são os desdobramentos do mundo do trabalho neste final do século XX.

Se em outras épocas de grande mudança no perfil dos empregos, um setor absorvia as pessoas excluídas de outro setor (a mecanização do setor agrícola liberou mão de obra que foi absorvida nas indústrias), qual seria o setor da economia que agora iria absorver essa massa de excluídos que está sendo gerada?

Pois o que Rifkin chamou de Era da Informação iria tirar empregos tanto do setor secundário como do terciário, indiscriminadamente, e apenas algumas poucas áreas teriam oferta de emprego aumentadas, não numa escala suficiente para suprir as necessidades de demanda do mercado. E essas vagas, já insuficientes, exigem um grau de qualificação que a grande maioria dos desempregados nunca chegará a ter... Para Rifkin, será necessário rever o papel a ser desempenhado pelos seres humanos numa nova conjuntura produtiva que se insinua no mundo capitalista.

Embora muitos vejam a chegada destes cenários, e com eles o aparecimento de problemas e de tensões advindas dos ajustes realizados como uma profecia para o futuro, que talvez nem chegue a se realizar, a questão já chegou às ruas. Os acontecimentos de 1º de maio de 1998 foram ilustrativos, visto que em todo o mundo ocorreram passeatas, brigas com a polícia e reivindicações da classe trabalhadora, acuada pela possibilidade iminente de desemprego e sentindo na pele o processo de precarização das relações de trabalho. Os trabalhadores percebem que, na nova conjuntura que se estabelece, o mercado (através da necessidade atávica de competitividade) é o mecanismo regulador das relações entre o capital e trabalho, e que muitas de suas conquistas, atingidas ao longo do século com muita luta, estão sendo revistas para que as empresas possam manter-se competitivas, sem que possam fazer muita coisa a não ser negociar defensivamente.

Rifkin aponta para o fato de que o número de horas trabalhadas nas empresas americanas têm subido nos últimos anos, ao lado da precarização do mercado de trabalho. Isto iria, de acordo com o mesmo, contra as tendências que vigoravam até então, visto que o número de horas trabalhadas diminuía quando, por algum motivo, o aumento da produtividade assim o permitisse. Agora, as pessoas que conseguem manter seus empregos estão tendo que trabalhar cada vez mais horas e com maior intensidade, com maiores resultados do que antes. Quais seriam os motivos deste fato? Um dos pontos destacados é o custo da mão de obra, um dos fatores-chave para que se consiga manter ou elevar sua competitividade. Os diversos procedimentos que vêm sendo adotados nas empresas para melhorar seu desempenho enxugaram-nas bastante, na maioria das vezes sobrecarregando os felizardos que conseguiram manter-se trabalhando.

O que se percebe é que a diminuição da dependência do trabalho humano em grande volume nas organizações enfraquece a classe trabalhadora em sua luta, que tem no Estado de Bem-Estar Social sua maior conquista, e que hoje vêm sendo questionado como a causa maior das crises econômicas mundiais. Neste ponto cabe uma discussão mais profunda sobre este assunto, tão importante na conjuntura atual. Para isso, vou resgatar um artigo escrito por Fiori (1996) e publicado na Folha de S. Paulo em abril de 1996.

Para Fiori (1996), há uma tese disseminada e consagrada de que a crise dos últimos vinte e poucos anos pela qual passa o capitalismo foi fruto dos compromissos fiscais assumidos pelo *Welfare State*. Hoje, por conta dessa tese, os neoconservadores e até os sociais-democratas lutam pela desregulação do mercado de trabalho, pela redução dos salários, dos direitos trabalhistas e pela desconstrução do Estado de Bem-Estar Social. O crescimento econômico apresentado hoje pelos EUA reforça e incentiva esta tese, visto que os EUA representam o modelo liberal a ser seguido.

Para os liberais, a recessão mundial é fruto da queda da lucratividade e da competitividade decorrentes do aumento dos encargos fiscais e dos direitos sociais consagrados pelo Estado de Bem Estar. Na versão contemporânea, portanto, se os trabalhadores abrissem mão de seus direitos sociais adquiridos, iriam ser abertos mais postos de trabalho.

Os trabalhadores, através dos sindicatos e das comissões de fábrica, por exemplo, estão participando de negociações e sendo obrigados a aceitar acordos nos quais suas posições são eminentemente defensivas, ainda com algum poder de barganha, porém cada vez mais acuados e desprotegidos. Os governos participam apenas incipientemente das negociações, de acordo com os ditames ideológicos que

pregam o “liberalismo”. Se as empresas devem comemorar esta visível “vitória” do capital em relação ao trabalho, já é outra história.

Percebe-se, desde já, o realinhamento das forças envolvidas, como o enfraquecimento dos sindicatos, ou seja, da representação dos trabalhadores, pensando-se em quais seriam suas funções e seu papel na nova conjuntura. Assim também os governos estão se perguntando em que nível e de que forma devem participar destas transformações (atuando apenas em políticas econômicas e industriais, ou sentando na mesa de negociações como mediadores?), qual o seu papel, e a nova postura das empresas nestes cenários.

Tome-se o caso dos EUA, que estão conseguindo diminuir e controlar as taxas de desemprego. Aparentemente, uma vitória do liberalismo americano sobre a social-democracia européia. Mas não se pode deixar de perceber que o perfil da classe trabalhadora americana está mudando muito rapidamente: muitos americanos estão trabalhando meio período quando prefeririam estar num trabalho em tempo integral; há uma precarização das relações de trabalho; os salários não estão acompanhando a inflação; mudaram as qualificações requeridas; houve diminuição dos benefícios sociais (*Welfare State*), entre outros fatores, o que são sinais inequívocos do processo em curso e que atinge também os Estados Unidos (Rifkin, 1995; Bridges, 1995). Há uma charge ilustrativa desta situação: o presidente Clinton vangloria-se, em discurso, de seu governo haver gerado um aumento substancial da oferta de empregos. Um garçom, com aspecto cansado e resignado, já entrado nos anos, que o ouvia, pensa consigo mesmo: - Como poderia não saber, se só eu possuo três deles?

Olhando-se para a Europa, a situação ainda é mais complicada, pois além do que já foi dito há ainda um crescente desemprego, difícil de ser combatido, além de ser mais complicado mexer com os benefícios sociais na Europa do que nos EUA.

Pensando no papel dos atores envolvidos, empregados (através dos sindicatos), governo e empresas, Rifkin faz uma argumentação onde mostra o enfraquecimento do estado em relação às empresas globais, que detém um controle sem paralelos sobre os recursos globais, mão de obra e mercados, especialmente ao se pensar nas empresas transnacionais.

As nações-estado são caracterizadas como tendo pouca mobilidade, pela demora na tomada das decisões, por estarem ligadas fisicamente à terra, sendo muito lentas para iniciar e reagir ao ritmo acelerado das forças do mercado. As corporações globais são mais temporais do que espaciais, não sendo atreladas a qualquer comunidade específica ou responsáveis por qualquer lugar. De acordo com Rifkin (1995), são novas instituições, quase políticas, que exercem imenso poder sobre pessoas e lugares, em função de seu controle sobre a informação e as comunicações. Os acordos

internacionais como o GATT, MAASTRICH, NAFTA e MERCOSUL explicitam a transferência de poder político das nações para as corporações globais.

Por outro lado, o papel do governo como empregador de último recurso também está diminuindo, sendo os governos tolhidos pelas crescentes dívidas acumuladas e por déficits orçamentários, estando menos dispostos a assumir gastos públicos e programas ambiciosos para criar empregos e estimular o poder aquisitivo.

Entre todos os atores, porém, o mais afetado é certamente o elo mais fraco da corrente, podendo-se dizer que, neste caso, são os trabalhadores. Para Bridges (1995), a sociedade americana (e, por extensão, o mundo capitalista) tem um mito que está com os dias contados: a história do sujeito que começa ninguém e termina alguém através do emprego. É o conto que acompanha o caminho de um jovem dos andrajos à riqueza, rapaz que começou com um modesto emprego e teve desempenho tão bom que foi sendo promovido, promovido mais uma vez, até que se tornou o chefe de todo o negócio.

Os empregos tornaram-se degraus para o avanço social e a realização pessoal dos que vivem num mundo dominado pelas empresas. A realidade hoje, se ainda não é tão diferente como poderá vir a ser, já trabalha de forma avassaladora o imaginário de todos os que já sentiram na pele os ventos das transformações, e criaram neste espaço fantasias assustadoras, monstros arrepiantes. Os empregos hoje já não dão estabilidade a quase ninguém. Quase todos conhecem pessoas que foram mandadas embora nas reestruturações que marcaram os últimos anos - quando não foram eles próprios vítimas-, seja em virtude da tecnologia ou de reestruturações organizacionais. O desconhecimento do que está por vir ainda atua de modo a reforçar este sentimento de perda e de estarecimento. Os empregos, além dos salários que propiciavam a existência material, traziam identidade para as pessoas, um papel no grupo, um lugar na sociedade, e agora o clima é de expectativa.

Isto mostra como estas mudanças não são localizadas e referentes a um assunto restrito, e sim fazem parte da vida de todos nós, e merecem um tratamento adequado à sua importância.

Este é um perfil rápido de alguns aspectos do cenário atual do mercado de trabalho. Há um aumento do desemprego causado pela aplicação da tecnologia e pelas modernas técnicas de gestão; a qualificação exigida é cada vez mais complexa; os sindicatos e os governos perdem força em relação às empresas; estas devem se submeter aos imperativos competitivos dos mercados. Não há culpados e inocentes, ou mocinhos e bandidos, o que torna a situação ainda mais complexa. A instância na qual os debates podem ser realizados, com a participação de representantes de todos os segmentos, ainda não foi estabelecida.

Este é o contexto no qual as empresas procuram implementar suas mudanças, tanto no modo de se trabalhar como nos valores das pessoas, ou seja, no modo de se relacionar com a empresa, o que gera muita desconfiança e medo, e isto tem que ser levado em conta quando eu fizer a pretendida análise do discurso.

Para finalizar este capítulo, uma breve recuperação dos seus principais aspectos. Procura-se cada vez mais mudar as empresas para se manter a competitividade em ambientes muito dinâmicos e complexos. A gestão de pessoas é um ponto central neste momento, ocupando as pessoas um papel de destaque para a obtenção de uma boa posição competitiva.

Uma nova relação entre as empresas e as pessoas, baseada na confiança, na cooperação, no envolvimento e comprometimento das pessoas com as organizações é tido e aceito como uma perspectiva bastante promissora na busca destes objetivos.

Para se conseguir esta nova relação, que representa uma mudança bastante significativa nas empresas pela abrangência e profundidade das mudanças requeridas, é decisivo que se leve em conta a cultura organizacional.

Tais mudanças ocorrem num contexto específico dos mercados de trabalho, contexto este que apresenta muitas dificuldades para os trabalhadores e que se insinua na relação entre estes e a empresa, participando da interpretação da realidade organizacional destes trabalhadores.

Por fim, todos estes aspectos fazem parte do cenário em que o texto da Empresa Y foi concebido, o que foi levado em conta no momento da elaboração do texto que vai ser analisado nesta dissertação, sendo portanto parte fundamental de seus meandros. Os desenvolvimentos deste capítulo representam um pouco da formação discursiva em que está inserido o texto e que portanto dialoga com ele. Deste modo, este capítulo será bastante proveitoso para a análise, que tem como uma de suas principais características a relação entre o texto analisado e os demais textos que estão presentes na mesma formação discursiva.

VII) CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA

Como já foi dito, nesta dissertação estudo a comunicação organizacional utilizando-me de teorias linguísticas do texto que apresentam perspectivas para a comunicação humana diferentes das encontradas na Teoria da Informação. Tendo já efetuado o desenvolvimento teórico necessário, cabe neste momento encontrar uma metodologia nos estudos administrativos que permita a sua utilização, para que esta dissertação seja aceita e discutida neste campo de estudos.

Isto se faz indispensável quando se faz um trabalho interdisciplinar, como ocorre neste caso. Também por isso podemos classificar este trabalho como exploratório, procurando mostrar caminhos fecundos de estudo para o campo da administração e trazer para o debate temas pouco abordados, porém cada vez mais importantes para as organizações nos dias de hoje.

Um estudo do professor Gilberto Martins (1997) procura analisar alguns aspectos sobre a pesquisa científica em Administração de Empresas, tendo realizado para tanto um estudo epistemológico da produção científica dos programas de pós-graduação em Administração do Estado de São Paulo, enfocando tanto os temas quanto as metodologias empregadas. No caso específico desta dissertação, interessa-me principalmente estas metodologias utilizadas.

Martins dividiu as diversas metodologias em vários grupos: abordagem empirista, positivista, sistêmica, funcionalista, fenomenológica-hermenêutica e crítica-dialética.

Antes de mais nada, é preciso dizer que não há um método que seja melhor que o outro; há casos em que é mais adequado o uso de uma abordagem, em detrimento de outras, havendo mesmo casos em que esta decisão torna-se muito difícil.

As quatro primeiras linhas de pesquisa são agrupadas por Martins num grande grupo, chamado de grupo das abordagens empírico-analíticas (ou convencionais), respondendo à grande maioria dos estudos efetuados em Administração de Empresas. As duas abordagens restantes são chamadas de abordagens não-convencionais, tendo também muitos aspectos em comum.

Martins acrescenta que, em administração de empresas, há um número reduzido de trabalhos que atuem com metodologias não-convencionais, em se comparando com a área de educação, por exemplo, sendo estes caminhos relevantes como forma de trazer conhecimentos substanciais para os estudos administrativos, não devendo ser menosprezados.

Para Martins, os autores das linhas de pesquisa empírico-analíticas (abordagens convencionais) minimizam a discussão, o confronto, o debate. Eles se amparam numa suposta neutralidade do método e na imparcialidade do pesquisador. Partindo destes princípios, eles sugerem como a empresa deveria ser, propondo reformas baseadas na comparação entre o real observado e os preceitos teóricos.

As abordagens não-convencionais adotam outra perspectiva. *“Os trabalhos orientados pela fenomenologia e pela hermenêutica manifestam interesse em perscrutar o sentido oculto dos textos, admitindo que no contexto há mais, por vezes, do que no texto. A estratégia básica está na compreensão e na interpretação definidas como relação dialógica entre o sujeito e o objeto. (...) Os autores das pesquisas dialéticas criticam, basicamente, a visão estática da realidade implícita nas outras abordagens. Entendem que tal visão esconde o caráter conflitivo, dinâmico e histórico da realidade organizacional. Estes pesquisadores buscam desvendar, mais do que o conflito das interpretações, o conflito de interesses.”* (MARTINS, 1997, p.11).

Outro ponto de divergência dos dois grandes grupos é quanto à validação dos resultados. Nas abordagens convencionais as validações são expressas pelo nível de significância estatística e pela fidedignidade dos instrumentos de coleta de dados, ou seja, são, na maioria das vezes, baseadas em métodos quantitativos, sendo sua prova científica orientada pela racionalidade técnico-instrumental. No outro grupo a validação é obtida pelo processo lógico da interpretação e pela capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno que seja objeto de seu estudo – no caso da fenomenologia – e na lógica interna do processo e na dialética – no caso da abordagem crítico-dialética.

Todo o desenvolvimento teórico e filosófico desta dissertação se assenta sobre as mesmas bases epistemológicas das abordagens não-convencionais. Levar em conta o contexto para se entender o texto, buscar o que está oculto nas interações entre as pessoas nas organizações, criticar o conceito de linguagem subjacente aos modelos tradicionais de comunicação organizacional, bem como postular o papel ativo dos receptores na construção das realidades organizacionais são alguns dos aspectos que me aproximam destas abordagens.

Temos, então, que este estudo terá metodologia qualitativa e partirá de pressupostos metodológico-conceituais de acordo com as concepções não-convencionais conforme apresentadas por Martins. Apesar disto, não há um enquadramento perfeito deste estudo em nenhuma das duas linhas apresentadas como não-convencionais, mas sim concordância no que diz respeito às suas bases epistemológicas e filosóficas. Por este motivo, interessou-me mais a distinção entre as

metodologias convencionais e não-convencionais do que o estudo de cada uma das linhas separadamente.

Dentro das não-convencionais, entretanto, considero haver uma aproximação maior com a metodologia fenomenológico-hermenêutica, que se preocupa com o sentido oculto dos textos e da importância dos contextos para o entendimento da organização, o que está muito próximo da análise que pretendo realizar. A abordagem crítico-dialética, ao se preocupar com a dinâmica dos processos administrativos, fugiria um tanto das perspectivas deste trabalho, embora a dialética possibilite um modo de apreensão do real bastante significativo.

Partindo deste quadro, ainda há inúmeras perspectivas metodológicas a serem consideradas. Para Martins, tanto para o método fenomenológico quanto para o crítico-dialético, a busca de dados poderá ser realizada, entre outras, através das seguintes técnicas: estudo de casos, pesquisa de avaliação, entrevista em profundidade, entrevista em grupo, entrevista não-diretiva, projetivos, observação participante, análise de conteúdo, pesquisa participante, pesquisa-ação. Como são muitas as técnicas, farei um aprofundamento somente da técnica que considero a mais profícua para este trabalho, que é a chamada por Martins de análise de conteúdo.

Uma distinção significativa se faz quando se fala em métodos quantitativos ou qualitativos. Os métodos quantitativos são definidos por Boudon como sendo “*os que permitem recolher num conjunto de elementos informações comparáveis de um elemento a outro. A condição necessária para a aplicação dos métodos quantitativos é, pois, que a observação repouse sobre um conjunto de elementos de uma certa forma comparáveis.*” (BOUDON, 1973, p.31)

Já os métodos qualitativos têm uma natureza distinta. Para Van Maanen o método qualitativo é “*um guarda-chuva que cobre um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão sobre o significado, não a frequência, de certos fenômenos do mundo social.*” (VAN MAANEN, 1979, p.520)

Este autor chega a afirmar, posteriormente, que apesar do método qualitativo não proibir o uso da lógica do empirismo científico pelos pesquisadores, é muito mais provável que se utilize da lógica da análise fenomenológica, pois Van Maanen tende a ver o fenômeno social mais como particular e ambíguo do que replicável e claramente definido.

Esta dissertação seguirá a linha qualitativa, sendo até redundante explicar os porquês desta escolha metodológica, tal o grau de aderência às posturas propostas por Van Maanen nos parágrafos precedentes.

Como a *análise de conteúdo* – termo usado por Marins - é também o nome de uma técnica específica de analisar e interpretar textos, Godoy (1995b) prefere chamá-la de *pesquisa documental*. Godoy afirma que a abordagem qualitativa oferece três possibilidades principais de se pesquisar em administração: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Para Godoy, a inclusão da pesquisa documental como possibilidade de pesquisa qualitativa pode parecer estranha, à primeira vista, dado que este tipo de investigação não conteria todos os aspectos básicos que identificam as pesquisas qualitativas. Porém a autora ressalva que ainda não podemos dizer que haja um protocolo rígido a ser seguido pelas metodologias de pesquisa qualitativa, o que abre perspectivas de caminhos ainda pouco explorados. A pesquisa documental apresenta-se como uma destas abordagens que pode revestir-se de um caráter inovador, trazendo ricas contribuições para o estudo da administração. Além disso, os documentos são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de pesquisa.

A autora frisa que estamos tão acostumados aos trabalhos de pesquisa em que há contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, que muitas vezes chegamos mesmo a esquecer da importância da fonte de dados documental, restringindo-a a um papel de apoio das metodologias utilizadas. Com isso estaríamos deixando de lado perspectivas bastante promissoras.

Citando Godoy, “*o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental.*” (GODOY, 1995b, p.21).

O termo “documentos” deve ser entendida numa acepção bastante ampla, incluindo diversos tipos de materiais escritos como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios, além de elementos iconográficos, como por exemplo sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes. Os documentos são chamados primários quando são produzidos pelas próprias pessoas que vivenciaram o evento que está sendo estudado, ou secundários quando não o são.

Uma das principais vantagens desta abordagem é que os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. A análise de um texto não depende da anuência ou da concordância dos autores do texto para ser válida, especialmente se estamos tentando o que não está na superfície do texto, mas o que está oculto, profundo, e que não é objeto da consciência dos autores. Quando se entrevista uma pessoa é inevitável que ela, no processo de comunicação, leve em conta quem é seu interlocutor e module seu discurso para esta interação comunicativa, o seu discurso depende de quem é seu interlocutor. O

mesmo procedimento ocorre quando o autor de um dado texto procura explicar o que disse, fazendo o papel de interpretar o próprio discurso como se estivesse dizendo exatamente a verdade do texto. Como já se viu, a interpretação do texto depende de quem o lê e, neste sentido, deve-se entender em termos relativos, para efeito de análise do discurso, a interpretação dos autores do texto. Neste sentido, o texto é uma fonte não-reativa, que não procura interpretar por nós seus conteúdos, o que se constitui numa vantagem desta abordagem.

Na medida em que tem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, os documentos retratam e fornecem dados sobre este mesmo contexto, podendo por isso ser considerados uma fonte natural de informações.

Um dos problemas desta abordagem é que, sendo os documentos registros verbais, eles não dão informações sobre comportamentos não-verbais, que são muitas vezes decisivos para que se interprete uma dada situação. Outro ponto que deve ser levado em consideração é o tipo de material que interessa ao pesquisador, não podendo ser arbitrária a coleta de dados e as temáticas a serem examinadas.

Entrando na parte mais pragmática, três aspectos devem merecer atenção especial por parte dos pesquisadores, a saber: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise.

A escolha dos documentos, como já foi dito, não pode ser feita de forma aleatória, mas sim em função de alguns propósitos, idéias ou hipóteses. Quais serão os documentos que poderão trazer informações que ajudarão na análise pretendida?

Depois de escolhidos, é preciso que se tenha acesso a estes documentos. Isto tendo ocorrido, chegaríamos então à última etapa da metodologia, a análise dos dados. No texto de Godoy, ela apresenta um esboço sucinto do que seria a análise de conteúdo, uma das diversas formas de se fazer uma análise de textos.

Nesta dissertação estou propondo um outro modo de realizar esta análise, conforme apresentado na revisão teórica, e que tem suas bases na Análise do Discurso, sendo um de seus principais pesquisadores Dominique Maingueneau. A escolha deste tipo de análise deve-se à sua adequação à natureza da linguagem e dos percursos da construção do sentido, conforme articulado na revisão teórica. Estes estudos, de acentos eminentemente linguísticos, vieram dar suporte às críticas formuladas aos modelos tradicionais de comunicação organizacional, críticas estas desenvolvidas no capítulo 1 desta dissertação.

A análise do conteúdo, por seu turno, tem suas bases teóricas ancoradas em concepções linguísticas de linhas diferentes das que foram aqui discutidas e estudadas, não servindo portanto à análise pretendida. Quando, por exemplo, a análise de conteúdo

estuda frequências de aparecimento de palavras ou frases num determinado texto, sua base teórica será o entendimento da língua como um sistema fechado que se basta a si mesmo, aproximando-se das formulações de Saussure (linha estruturalista) que foram criticadas pelos estudiosos que entendem a construção das significações como oriunda da interação social num determinado contexto, não podendo ser encaixada à força num sistema autônomo. O estatuto ontológico da linguagem é, portanto, diferente, o que acarretaria grande diferença na análise.

Além dessas, há muitas outras teorias e metodologias de análises textuais, cada qual com seus próprios objetivos, pontos fortes e fracos. A Análise do Discurso que pretendo utilizar aqui também tem os seus méritos. Procurei fazer um percurso na revisão teórica que pudesse estabelecer as bases linguísticas desta linha de pesquisas, bem como de suas propostas de abordagem.

Tomando por base o conceito de intertextualidade e de heterogeneidade, além de outros apresentados na parte final da parte teórica (como polifonia e dialogismo), pretendo fazer uma análise de um texto da aqui chamada Empresa Y. Esta análise irá se beneficiar de algumas discussões sobre mudanças organizacionais que foram feitas no capítulo 1 desta dissertação. Feito isso, poderei olhar para os textos da empresa tentando encontrar o não-dito e o que está por trás dos conteúdos expressos. Estes textos procuram disfarçar o dialogismo constitutivo da linguagem, por meio de técnicas de monofonização do discurso? (refiro-me aqui da teoria trabalhada ao final do capítulo precedente).

Conforme foi dito pela metodologia da pesquisa documental, foi preciso determinar quais os temas de análise que nortearam a busca de documentos e que nortearão as análises posteriores, e que levem em conta as questões colocadas na Introdução desta dissertação, mais especificamente no item Problema de Pesquisa. Os principais temas são:

- 1) A busca de uma nova relação das pessoas com a empresa, baseada no envolvimento e comprometimento;
- 2) A necessidade de mudanças organizacionais significativas como forma de manter a competitividade da empresa Y em seu mercado;
- 3) Um texto em que a empresa explique os novos contextos organizacionais para os seus funcionários;
- 4) Um texto que procure obter uma persuasão ideológica, ou seja, que procure cativar e conseguir a adesão dos funcionários;

Estes são os temas que serviram de apoio para a busca de documentos na empresa, tendo em vista a análise que se pretende realizar. Tendo isso em mente, fui

atrás de algumas empresas e de documentos que pudessem servir a este estudo. Apesar desta investigação não ser um estudo de caso, achei por bem restringir-me a uma única empresa, pois a análise dos diferentes temas conjuga-se num todo integrado, no qual cada aspecto reforça e corrobora os demais, o que ficaria comprometido caso tomasse materiais de variadas empresas.

Entrando em contato com as áreas de T&D e de Comunicação Corporativa de diversas empresas, percebi a dificuldade em ter acesso ao material necessário. Algumas empresas abriram seus documentos para estudo, mas não consegui encontrar material adequado ao estudo. Por fim, consegui entrar em contato e obter a anuência da Empresa Y do Brasil, nas duas áreas referidas.

São dois grupos de documentos. O primeiro deles é formado por quatro textos, em formato de revista, a saber:

- 1) Plano de desenvolvimento de pessoal;
- 2) Diálogo de desenvolvimento;
- 3) Praticando o coaching – a importância do líder;
- 4) O profissional do século 21.

Estes quatro textos fazem parte de um programa de reestruturação do processo de trabalho na Empresa Y, ocorrido em 1997, tratando de assuntos importantes para esta análise.

O outro grupo de documentos é formado pelo material do programa Coração Valente, programa este que funcionou de meados de 1998 até setembro de 1999. Seu objetivo principal era aumentar o envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa, fazendo com que seus funcionários voltassem a “torcer” pela empresa.

São dois os motivos principais que levaram a empresa a elaborar e aplicar este programa. Em primeiro lugar, seus funcionários haviam ficado um tanto perdidos com a fusão com a Empresa X, perdendo um pouco o sentimento de identidade profissional com a empresa. Em segundo lugar – mas não menos importante – o momento social, político, econômico do país não ser favorável para o trabalhador.

Há três materiais principais:

- 1) Convite para participação;
- 2) Um exemplar do Jornal Interno tratando do assunto;
- 3) Uma revista intitulada Coração Valente, com material mais farto.

Por uma questão de dimensão desta dissertação, entretanto, apenas o Programa Coração Valente será analisado, servindo todos os outros materiais apenas como base de apoio, mas que não serão discutidos nem citados.

Como afirma Godoy, *“a interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos. O enfoque da interpretação varia, podendo ser feito a partir de uma ênfase sociológica, psicológica, política ou, até mesmo, filosófica.”* (GODOY, 1995, p.25).

Esta análise recairá sobre o texto, não sobre palavras ou frases, procurando se ater a algumas temáticas determinadas. Será um estudo qualitativo, tendo como sua principal base epistemológica a metodologia fenomenológica-hermenêutica, na acepção de Gilberto Martins, de onde retira sua validação e confiabilidade. Dentro desta linha, a metodologia utilizada será a pesquisa documental, sendo a análise feita de acordo com os percursos preconizados pela análise do discurso.

Pretendo mostrar que, mais do que transmitir informações, as comunicações servem para se criar realidades organizacionais, tentando controlar e determinar o modo como as pessoas devem olhar e interpretar o mundo à sua volta, o que mostra a dimensão complexa da emissão no processo comunicativo. Mas isto encontra resistência na própria natureza complexa da linguagem e no papel ativo dos receptores nos processos de construção da realidade.

VII.1) APLICANDO A ANÁLISE DO DISCURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Partindo para a aplicação desta teoria interdiscursiva, pode-se dizer que o dialogismo que me interessa mais de perto é aquele entre discursos, base para a construção da significação. Parto do pressuposto de que a maioria dos textos redigidos numa dada empresa são de natureza monofônica, na esteira de estratégias que procuram dar aos textos uma aura de “verdade” ideologizante, ou seja, de fazer com que os ouvintes assumam o que é dito como se fosse o modo correto de se entender a realidade e de se comportar frente a ela. Tomando por base os conceitos de dialogismo e polifonia conforme vistos, pode-se entender que nestas comunicações pretende-se confundir os dois termos. Não se admite que o dialogismo seja constitutivo da interpretação e da compreensão do que foi comunicado, e a autoridade dada pela hierarquia por meio de diversos fatores (educação, status, posição na estrutura organizacional, poder, remuneração, postura corporal e gestual, vestuário, vocabulário, forma de elaboração do texto, entre outros itens) faz destes superiores hierárquicos os donos das verdades. Disso se depreende que o texto deve ser monofônico, sendo esta perspectiva “transmitida” a correta para toda a organização.

Mas não se pode afastar da linguagem – e da compreensão - o seu dialogismo constitutivo através de argumentações, ou seja, sustentando-se somente em estratégias discursivas. Apesar disto, a crença nesta concepção de linguagem é tão forte que se procura saber se houve sujeição ideológica dos conteúdos “transmitidos” – entre aspas, pois se for preciso escolher um participio, talvez seja melhor dizer *digeridos* ou *assumidos*, verbos que evidenciam o papel ativo dos receptores.

Os receptores, que participaram ativamente do processo de construção de sentido da comunicação, também emitirão seus enunciados de acordo com este princípio dialógico: **o que eles querem que eu diga? O que devo dizer para melhorar minhas condições na empresa? Qual a verdadeira intenção do que foi comunicado? O que está por trás desta comunicação?** Para todas as respostas, eles (os receptores) vão levar em conta, entre outras coisas, seu dia-a-dia na empresa (sua prática social), o contexto econômico em que estão inseridos (de acordo com as suas convicções), entre tantos outros itens. O que realmente importa é que eles enunciarão não o que consideram como o certo e o correto, mas o que for melhor para atingir os objetivos que desejarem. Aquilo que se recebe como resposta (*feedback*) são as suas estratégias argumentativas, não o que foi assumido como verdade.

Neste momento, já estou em condições de justificar - com maior base de argumentação – a necessidade de fazer uma crítica aos modelos tradicionais de comunicação organizacional para atingir os propósitos deste trabalho. O que me interessa é o aspecto semântico, da criação da significação, que faz parte dos processos comunicativos. A compreensão ativa dos indivíduos presentes nas interações comunicativas será fundamental para seus comportamentos subsequentes. Os modelos tradicionais praticamente desprezavam esta participação ativa dos interlocutores, criando uma representação muito simplificada e esquemática da realidade organizacional. A linguagem, tratada de forma *dicionária*, ou seja, como se ela “transmitisse” verdades absolutas, como se houvesse uma aceção correta dos seus significados que fosse desvinculada da prática social dos interlocutores, ignora toda riqueza surgida de sua natureza dialógica - nas duas vertentes de dialogismo apresentadas.

As mudanças nas organizações também estão ocorrendo por meio da linguagem, por meio de discursos. A significação que surge no uso destas formas linguísticas têm aceções diferentes, mesmo que sejam apenas nuances, detalhes, sopros, sendo de vital importância para a compreensão dos interlocutores que participam da interação comunicativa.

Do cenário administrativo em que hoje se vive, quanto é mostrado nos discursos analisados? O que está subentendido? Quais são as estratégias de persuasão utilizadas

pelo texto? Será que as mudanças que surgem na superfície do texto também têm um correlato na estrutura profunda, ou seja, na ideologia e nos pressupostos que dão suporte ao texto?

No momento de falar com os funcionários, se o desejo for mesmo o de obter o assentimento ideológico do que está sendo dito, os textos deverão tentar não se chocar frontalmente com a ideologia dos grupos que formam a organização. Seu texto tentará escamotear todos os itens da sua ideologia que não coadunem com o da ideologia que eles imaginem ser a dos empregados.

Estes itens são muito importantes pois o comportamento das pessoas no trabalho está intimamente ligado com a compreensão que estas pessoas têm de sua situação. Isto se torna ainda potencializado caso se tiver em mente que funcionários ideologicamente envolvidos e comprometidos com a empresa trazem melhores resultados para a mesma.

VIII) CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DO PROGRAMA CORAÇÃO VALENTE

Como já foi dito, por questões relativas ao tamanho de uma dissertação e de tempo, resolvi restringir as análises a apenas um dos textos recolhidos na empresa Y¹, que será o texto referente ao Programa Coração Valente. Apesar disto, os outros textos corroboram as análises feitas, não havendo contradições entre os diferentes materiais. O motivo pelo qual este foi o texto escolhido é seu assunto: a busca do envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização, tema bastante fértil e que dá margens a variadas discussões.

VIII.1) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA Y

A Empresa Y do Brasil inicia suas atividades em 1953 com a montagem de dois carros, com peças importadas. Desde a sua instalação no país, há 44 anos, a Empresa Y do Brasil vendeu mais de 12,5 milhões de veículos, entre carros, comerciais leves, ônibus e caminhões.

A Empresa Y do Brasil tem quatro fábricas que lhe garantem uma posição de destaque no mercado brasileiro, contando com uma população de quase 33 mil pessoas.

A Fábrica em São Bernardo do Campo, SP tem capacidade para produzir 1.500 veículos/dia. A unidade Anchieta da Empresa Y do Brasil é a mais antiga fábrica da empresa no País, sendo inaugurada em 1957, pelo então presidente Juscelino Kubitschek. Hoje, transformada ao longo do tempo, possui 117 robôs espalhados pelas suas diversas áreas, contribuindo para a produção diária de 1.436 veículos - ou 317 mil por ano. Além desta há ainda três fábricas espalhadas pelos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Como se pode perceber, é uma empresa já há muito tempo no Brasil, de enorme dimensão, com investimentos vultosos em tecnologia e altamente competitiva. Durante os primeiros anos dos anos 90 esteve unida no Brasil com uma outra empresa significativa do setor automobilístico, aspecto que será visto ao longo desta análise.

A empresa Y vê o momento atual como decisivo para conseguir se manter entre as grandes forças do mercado, dado que a concorrência aumentou muito em virtude da entrada de novas empresas do mercado mundial. É neste contexto que está inserido o programa que será analisado.

¹ o nome da empresa em questão será resguardado, aparecendo como Empresa Y. O texto que está anexado a esta dissertação é uma cópia fiel do texto original, porém digitado por mim para que se pudesse retirar o nome da empresa. Isto irá tirar do anexo as referências visuais, que são importantes, mas que infelizmente ficarão de fora.

VIII.2) CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA CORAÇÃO VALENTE

O Programa Coração Valente passa-se no interior de um castelo do século XI, construído dentro da Empresa Y. Procura-se traçar um paralelo entre a Empresa Y com Camelot / Rei Arthur e os seus funcionários com cavaleiros da Távola Redonda, o que é bastante significativo. Todos os funcionários da empresa passaram pelo programa, considerado como a mola propulsora das mudanças que a empresa pretende implementar.

A duração do programa inteiro era de aproximadamente 3 horas, sendo que no início eles eram apresentados à história da empresa Y, na qual já surgia o paralelo com o reino de Camelot, o que levaria as pessoas a perceber os problemas atuais da empresa e saber quais eram os valores nobres que existiam no passado glorioso da organização. Na sequência, as pessoas passavam por quatro torres, da água, ar, terra e fogo, nas quais se discutia a empresa, as pessoas, a realidade e se buscava a motivação para mudar. Esta fase levava aproximadamente 2 horas, ou 30 minutos em cada torre. Por fim, havia um fechamento no qual se reforçavam os valores e princípios que deveriam nortear as mudanças na organização. Pode-se lembrar da estrutura de mudanças proposta por Lewin, com suas fases de descongelamento, mudança e recongelamento após a mudança estabelecida, embora todo o programa seja anterior às mudanças na prática.

O programa durou quase seis meses, tempo necessário para que todos os funcionários da empresa passassem por ele.

O programa teve como objetivo principal aumentar o envolvimento dos empregados com a Empresa Y e o orgulho de pertencer a esta empresa, fazendo com que os empregados voltem a “vestir a camisa” da empresa. Há dois principais problemas, na visão da empresa, que a levaram a conceber este programa:

1-Os novos contextos organizacionais não serem muito favoráveis aos empregados, em virtude da diminuição do número de empregos, além da mudança nas qualificações requeridas aos restantes. Eles (os empregados) sentiam-se ameaçados pela implementação de novas tecnologias, pelas mudanças nos modelos de gestão e de produção, o que os deixava um tanto quanto apáticos, sem uma direção segura a seguir.

2-A Joint-venture com a Empresa X, que teve como resultado a formação da Empresa Z, fez com que muitos funcionários perdessem a noção de “pra quem deveriam torcer”, um problema de identidade profissional e mesmo pessoal, que teve como um de seus efeitos indesejáveis a diminuição do envolvimento das pessoas com a empresa, o que se configura num grande problema para os modelos de gestão alinhados com as mudanças que ocorrem nas organizações em busca de vantagens competitivas. Deseja-se resgatar o orgulho de ser um funcionário da Empresa Y do Brasil.

Este programa foi elaborado com tais objetivos em mente, de acordo com entrevista realizada com o gerente responsável por ele. É possível perceber desde já as tensões que o programa poderá trazer. Como já foi visto nesta dissertação, não é fácil fazer com que as pessoas passem a se envolver e se comprometer com a organização, numa nova relação muito mais caracterizada pela cumplicidade e proximidade entre as partes do que pelo antagonismo, dada a difícil situação das pessoas no mundo do trabalho de hoje, em que as pessoas sentem-se cada vez menos seguras. Assim, já surge a pergunta: como a Empresa Y vai tentar implementar este programa de forma a atingir seus objetivos de envolvimento neste ambiente turbulento e incerto? Este é um dos pontos que estarão em destaque em minhas análises.

VIII.3) ANÁLISE DO PROGRAMA CORAÇÃO VALENTE

Cada página do texto da Empresa Y que irei analisar foi numerada, de P1 em diante, e na medida em que for avançando na análise, irei dizer qual a página em que estou. Citarei o programa entre aspas, em itálico, como numa referência bibliográfica, com a diferença que, ao final da citação, não haverá a nome do autor nem do livro do qual foi retirada, visto que a referência da página já consta e que o autor do texto é a Empresa Y (ou seus representantes).

Uma ressalva importante: falo sempre que o programa é da organização, quando foi elaborado por algumas pessoas, que podem até mesmo ser de fora da organização, tendo pouca participação de muitos membros da cúpula. Apesar disto, deve-se manter a afirmação que o programa é da organização, na medida em que os funcionários da empresa estão participando de um programa da Empresa Y, e não de fulano ou da empresa de beltrano. Este programa, portanto, mesmo que seus detalhes fossem desconhecidos da presidência da organização, continuaria como sendo dela.

P2 – Carta do Presidente da Empresa Y do Brasil

Inicia chamando os funcionários de “Caros Amigos”, alusão à uma proximidade que todo o programa tenta promover. Afirma que o mundo está mudando, como se verá várias vezes ao longo deste programa. Especialmente o mundo do trabalho, o que vai não apenas justificar como legitimar e determinar os novos rumos que a Empresa Y está sendo obrigada a tomar, seguindo os ditames do mercado. Por isso, diz ele na sequência que a Empresa Y vai fazer de tudo para continuar liderando, “*atentos ao mercado.*”

Quais seriam então estas mudanças, no que diz respeito ao mercado de trabalho? Diz o presidente que surge, então, “*a necessidade de implantarmos uma ampla reestruturação em nossos processos produtivos, administrativos e de recursos humanos como resposta aos desafios, que se fazem presentes. Neste sentido, investir na*

qualificação de nossos profissionais, obtendo a sua motivação, o orgulho e o comprometimento com a nossa marca, passa a ser prioridade.”

Com isso, pode-se perceber que esta reestruturação e as mudanças desejadas passam por uma mudança nas relações entre os empregados e a empresa, baseado nos itens acima descritos. Muda-se a organização do trabalho, mudam-se as qualificações, mas prioritariamente (*passa a ser prioridade*) uma mudança no modo como se vê e se entende a empresa. Pretende-se mudar o vínculo emocional entre as pessoas e a empresa, visando o compromisso.

“Coração de líder (programa que não analisarei) e Coração Valente traduzem os princípios que buscamos, (...) que devem nortear as atividades de todos os funcionários da Empresa Y. Esta orientação está em linha com os princípios da Qualidade Total.”

O Programa Coração Valente visa transmitir os princípios norteadores das atividades e é base das mudanças organizacionais que se pretende implementar. Deste modo, já se sabe que estes princípios foram estabelecidos de antemão pela empresa, não sendo fruto do trabalho conjunto que ocorrerá durante as sessões do programa. No final, lê-se a advertência, ao dizer que

“não tenho dúvidas de que somente profissionais que estejam em sintonia com as mudanças que estão ocorrendo no mercado, terão condições de transformar o presente no futuro próspero que buscamos”.

Já se pode saber que as mudanças que estão ocorrendo no mercado e que a Empresa Y vai esmiuçar aos seus funcionários – a seu modo, evidentemente, o que quer dizer, do seu jeito de ver o mercado – passa pela aceitação e incorporação destes princípios que conduzam à motivação no trabalho, comprometimento e envolvimento com a empresa, orgulho de fazer parte desta “nação”. Pode-se até ler como uma branda ameaça, pois se o presidente detém todo o poder e está convicto (sabe a verdade) de que só os funcionários sintonizados poderão fazer a empresa galgar os degraus que se propõe, não seria surpresa se ele decidisse se desfazer daqueles que não estiverem correspondendo, de acordo com seus critérios. De uma certa forma, esta acaba sendo a contrapartida dada pela empresa para a mudança requerida aos funcionários – mantê-los trabalhando, o que é muito em tempos de crise. A empresa está comprometida com o mercado e esta seria uma forma indireta de se comprometer com seus funcionários. Este argumento talvez leve a um comportamento comprometido por parte dos funcionários, mas dificilmente a uma atitude comprometida (no sentido de uma postura comprometida). Isto se deve ao fato de que uma mudança de atitude requer reciprocidade, e a lógica do mercado, embora se possa dizer que por caminhos indiretos chegue ao trabalhador, não dá esta reciprocidade; ela não é sentida no dia-a-dia, embora

isto seja difícil de se observar no meio de tantas mudanças em todos os âmbitos, mudanças estas que possibilitam observações de ângulos bastante diferentes.

P3 – 1º ato – A iniciação

Antes da abertura dos mercados, a liderança era tranquila e todos estavam relaxados. *“Naquele tempo desfrutava-se do orgulho, da tranquilidade e do prestígio em pertencer a tão grandiosa comunidade. Os momentos de glória e supremacia eram quase que uma rotina e parecia não haver nada com o que se preocupar.”*

É uma verdade que as pessoas nas grandes empresas tinham orgulho e prestígio, mas a relação não era tão cordial e serena como parece, não havia tanta tranquilidade assim. Vejamos as greves do ABC, com o surgimento da CUT, do PT e de políticos como Lula. Como vai ser afirmado na P4, *“Ele (o Orgulho em Pertencer) nos unia e mantinha-nos comprometidos e identificados com a nossa cultura.”* O intuito é construir uma lembrança de um passado em que havia envolvimento e comprometimento com a organização, o que os levaria a concluir que os imperativos de um mercado cada vez mais competitivo é que estão corroendo os sólidos e nobres valores de outrora. Além disso, o comprometimento organizacional, na acepção que tomamos hoje, necessita de um envolvimento emocional (representado pelo coração) que não era enfatizado, pelo contrário, era visto como um problema de gerência. Dizer que estes valores estavam presentes no passado é uma forma de tentar persuadir as pessoas, legitimando um resgate destes valores. Faz parte do processo de ideologização “esquecer-se” deliberadamente de certos aspectos de uma determinada conjuntura, ou seja, de uma dada formação discursiva, “criando” uma outra realidade. A negação pela ausência é em alguns casos mais veemente do que a inserção negativa, cuja aceitação dependerá de argumentação convincente.

“Mas a paz não duraria por muito tempo”. De dentro da organização, “alguns experimentavam inquietudes por transformar aquilo de bom que existia, pois acreditavam que podiam desfrutar mais, colher mais, crescer mais. (...) Mas isto exigia saber compartilhar. E eles não sabiam.”

O problema surge pelas mãos de algumas ovelhas negras, chamados de “eles”, alguns, o que procura dizer que o ponto nevrálgico irradiador dos problemas não era a relação entre sub-grupos da empresa, mas alguns indivíduos isolados que não compartilhavam os valores que o resto da organização confessava. “Eles” não sabiam compartilhar, ou seja, o resto da organização sabia. “Eles” queriam desfrutar mais, colher mais, crescer mais; mas estes não eram os valores dos outros, nobres de princípios. Instaurar inimigos é um caminho claro para conseguir união; se é possível distinguir aqueles que oferecem perigo, as pessoas sentem-se mais fortes. Quando não

se consegue ter uma visão nítida de quem exerce cada papel, há lugar para a desconfiança e a dúvida. Caso se veja nas mesmas pessoas e grupos amigos e inimigos, dependendo de cada caso e do ângulo pelo qual se observe, não se consegue cerrar fileiras com os outros. A realidade torna-se muito complexa, as pessoas estão sempre desconfiadas. Destruir esta desconfiança e dúvida é o objetivo principal da criação destes inimigos internos (ou externos), ajudando ainda a dar coesão e unidade de objetivos, além de identidade pessoal e profissional (“somos os inimigos daquelas pessoas e valores, irmãos nesta luta”).

Há ainda uma interpretação que pode ser feita a respeito destes inimigos. É certo que são inimigos internos. A concorrência ainda não está ameaçando os espaços da Empresa Y. Ainda não ocorreu a “aproximação de novos reinos”. É preciso recorrer a P4 (a página subsequente, uma espécie de explicação da P3) para tentar entender melhor sobre estes inimigos. A diferença entre as páginas é que, na P3, tudo é dito como se estivéssemos nas terras do rei Arthur, mas cada um dos episódios ali narrados está diretamente ligado com a história do mercado automobilístico brasileiro e da Empresa Y. Por este procedimento, além de reforçar o paralelo entre Empresa Y e Camelot, ainda é possível fazer muitas alusões. No texto da P4, por exemplo, a Empresa X aparece apenas como integrante da Empresa Z, sem que haja quaisquer comentários mais críticos ou juízo de valor sobre esta empresa. No texto da P3, no entanto, fala-se bastante destes “inimigos internos”, quase representações do mal, e pelo acompanhamento sequencial de uma e outra, pode-se associar este inimigo interno como sendo a Empresa X, com seus membros e sua cultura. Isto é bastante significativo na medida em que as ovelhas negras não estavam na Empresa Y, mas fora dela. Aumenta-se a força interna, quase podemos ver estas pessoas como espiãs dentro da Empresa Y. E, com alívio, sabe-se que aquelas “ovelhas negras” não passaram pelo crivo da seleção da própria Empresa Y, o que aumenta a confiança na organização.

As duas páginas têm a mesma estrutura, falando sobre as histórias de Camelot e da Empresa Y. Há um período de calma, tranquilidade e muito crescimento. Então, surge de dentro um foco de problemas, gerando a perda dos valores iniciais que propiciaram desenvolvimento. Neste momento de perda de identidade e de forças, cuja causa foi a perda dos princípios norteadores, aparecem inimigos externos - a concorrência. O inimigo interno foi extirpado, mas os resultados nocivos que trouxe para a organização, por terem corrompido aqueles princípios norteadores, ainda se fazem presentes. De acordo com o texto, é preciso retomar, o quanto antes, a força e determinação de outrora para poder lutar bravamente contra estes concorrentes cada vez mais fortes. Vendo assim, fica fácil perceber quem eram os inimigos internos: a cultura Empresa X, que teria penetrado na organização pelas portas da Empresa Z.

Vendo a história da empresa sob este prisma, bastante maniqueísta, parece fácil compreender que o caminho para o sucesso passa pela “retomada” destes princípios. Esta é a estratégia desta parte inicial: fazer com que as pessoas se sensibilizem para a necessidade de adotar os princípios norteadores, que ainda não foram completamente apresentados. Mas, como se viu, para chegar a tal ponto foi preciso apresentar a realidade com estas tintas maniqueístas e simplificadoras, já em si tentativa de manipulação.

“Então as terras antes férteis, dividiram-se entre aqueles, que buscavam tirar proveito da situação e os que eram leais à sua tradição. E assim o tempo foi passando. Voltados para si mesmos, não perceberam a aproximação de novos reinos, novas comunidades. (...) Visão, princípios e valores que faziam parte daquela cultura, cujo sentimento de orgulho em pertencer resultava em sólida tradição, necessitavam ser resgatados”.

Gostaria de ressaltar, novamente, a palavra “resgatados”. Os valores não estariam sendo criados, estariam sendo resgatados, o que retoma a idéia de busca de algo perdido e que precisa ser reencontrado, tema já discutido nesta análise. Como se pode falar de resgate de algo que era visto e tratado de uma maneira completamente diferente no passado, e que tomava formas também completamente diferentes? Há contínua reiteração dos temas e argumentos mais importantes, recuperação esta vital para que estes conceitos solidifiquem. Na medida em que estas repetições forem surgindo, irei fazer menções a este respeito, que se constitui numa técnica narrativa com objetivo específico, muito embora não repita as digressões, só o fazendo quando houver alguma nuance que precise ser ressaltada.

P4 – Fala sucintamente sobre a história da Empresa Y, traçando um paralelo com a página anterior, como já foi mencionado.

“Naquela época (no início das atividades da empresa no Brasil) tínhamos a nosso favor todas as condições no mercado para que pudéssemos desfrutar de nossa liderança e grandiosidade. Somente nós, éramos e sempre seríamos, os melhores. Este era o fundamento do nosso “Orgulho em Pertencer” à marca Empresa Y. Ele nos unia e mantinha-nos comprometidos e identificados com a nossa cultura. A cultura Empresa Y.”

O orgulho advinha, portanto, do fato de serem grandes, líderes e os melhores; estes são os valores de nobreza que eles querem resgatar? Mais adiante, aparecerá o discurso da humildade e da fé que levou ao sucesso. Mas agora, no momento em que se fala sobre as disputas de mercado, sobre a guerra da concorrência, reforçados pelas batalhas internas à época da Empresa Z, é mais produtivo mexer com os brios das

peessoas, fazendo-os sentirem-se valentes, fortes, superiores, os melhores. Mas no momento de obter coesão interna e assimilação dos valores da Empresa Y, é melhor que sejam subservientes, como numa guerra mesmo: obediência e subserviência total internamente, com controle e razão, e externamente valentia, coragem, garra.

“Surgiu então a Empresa Z. A união entre a Empresa Y e a Empresa X. Uma medida empresarial, de alto risco, que somente uma empresa com o nível de maturidade e coragem como a da Empresa Y, estaria preparada para assumir o sucesso ou o fracasso desse empreendimento.” Muitos esforços foram feitos, e em 95 o acordo foi desfeito.

Percebe-se aqui como a Empresa Y, ou sua alta cúpula administrativa, comenta seus erros. A empresa reconhece apenas nas entrelinhas o fracasso: não fala sobre resultados positivos, o que sem dúvida faria se houvesse sido bom, até mesmo para mostrar como a Empresa Y decide bem e sabe o que está fazendo. Afirma que era um empreendimento de alto risco, mas um risco calculado, pois a Empresa Y estava preparada para assumir este fracasso, ou seja, a empresa não foi irresponsável. Quando ela admite seu fracasso, então? Apenas indiretamente, na P3, quando a empresa diz que um dos resultados da união foi a corrupção de valores e princípios nobres que levavam ao sucesso da empresa.

Mas não pára por aí: aceitando que ela admitiu o fracasso, a empresa se afirma por meio deste episódio como corajosa e madura, que são adjetivos bastante positivos. O texto leva a crer que a união foi uma aventura programada visando aprendizagem, e que tudo estaria quase que previsto.

“Grandes lições foram aprendidas para que pudéssemos resgatar a nossa cultura, tal como era. Dessa dissolução, muitos valores e princípios que alicerçavam o nosso “Orgulho em Pertencer” foram abalados.”

Pode-se perceber o quanto foi ruim para a empresa esta união quando se lê que o “Orgulho em pertencer” foi seriamente abalado, orgulho este que levava à identificação e ao comprometimento com a chamada cultura Empresa Y, e que é visto hoje em dia como um dos valores fundamentais para que se consiga competir no mercado. Ou seja, um dos pilares sobre os quais a empresa pretende sustentar sua base competitiva, pilar este imprescindível e inadiável, foi seriamente corrompido. A Empresa Y poderia até ter admitido que a alta cúpula não é infalível, que todos podem errar no âmbito de suas responsabilidades, mas não é o que acontece. Em parte, pode-se explicar isto com o paralelo que se faz com Camelot, pois um rei como Artur não erra, não comete injustiças, não se engana; detém não só o poder, mas também o saber. Isto fortalece o paralelo, e mantém a empresa numa distância tal que a torna inatacável pelos seus empregados, sem admitir a possibilidade de errar.

Isto corrobora com o estilo de todo o programa, que apresenta a Empresa Y falando, de sua posição privilegiada, sobre quais devem ser os valores, princípios e caminhos para as pessoas, sempre se colocando acima de críticas e de possibilidades de erro ou de discussão, como será visto ao longo desta análise. Este modo de operar é bastante significativo da relação que se constrói a partir deste texto, e pode-se dizer, sem medo de errar, que em alguns momentos isto é mais importante que o próprio conteúdo propriamente dito.

A página termina com uma conclusão esperada: *“Recomeçemos com um duplo desafio: 1) enfrentar os concorrentes os quais se ampliam em número e agressividade; 2) resgatar os valores fundamentais que nos tornarão, novamente, imbatíveis.”*

Não me parece que estejam querendo fazer um estudo sobre o mercado de trabalho, suas possibilidades, dificuldades e desdobramentos, mas apenas tentando resolver um problema de gestão: é preciso haver comprometimento e envolvimento, o que levará ao aumento da produtividade.

P5 – *“Num tempo em que a globalização divide a terra entre os bens sucedidos e os maus sucedidos, surge um caminho. O caminho é o resgate de um conjunto de valores que só aqueles, nobres de princípios, conseguem atingir.”*

Procura-se estabelecer uma visão de mundo maniqueísta, novamente ressaltando que não se pode entender isto como uma consciente tentativa de persuasão ideológica, na medida em que está inteiramente de acordo com os valores e ideologia da maioria dos grupos sociais de nossa sociedade. O caminho para o sucesso é o resgate de um conjunto de valores que os “nobres de princípios” conseguem atingir. Será que alguém não quer ser nobre de princípios? Será que alguém quer ser alijado do mercado de trabalho? Neste sentido, ao dizer isto, a Empresa Y está dando a nova ordem das coisas, por meio dos novos mandamentos, ou seja, os novos princípios que mais tarde ela entregará.

Uma questão importante: as muitas mudanças em gestão e produção, em mercados de produtos, serviços e trabalho, os novos contextos organizacionais, as novas qualificações requeridas, o rearranjo das forças produtivas (governo, empresas e sindicatos), tudo isto não foi levado em conta pelo texto, como se estes itens não fizessem parte desta realidade. Ao mesmo tempo que isto afasta a Empresa Y e seu projeto de um debate mais profundo, coloca como norte valores que, apesar de estarem sendo definidos (ganhando contorno) neste e noutros textos que a Empresa Y procura transmitir como se fossem a verdade dos fatos, ainda são apresentados como estando presentes nos primórdios da organização. Instaurando este contorno histórico, fica mais fácil legitimar a adoção deles e, portanto, legitimar as mudanças. Pode-se ler que “as coisas se tornaram difíceis e complexas porque deixamos de lado nossos valores

fundamentais.” Em outras palavras, pode-se criticar esta afirmação em pelo menos dois pontos: em primeiro lugar, havia realmente estes valores fundamentais outrora como o querem agora? Em segundo lugar, e tão importante quanto, são diversos e complexos fatores os que levaram à situação e contexto organizacional em que nos vemos hoje. Reduzir a questão à perda de propalados princípios nobres é desfigurar este quadro, jogando a culpa “nas pessoas que perderam de vista estes valores fundamentais”. Não é nem difícil nem uma grande distorção afirmar-se o contrário: que os empregados são a grande vítima destas mudanças. Para esta análise, não interessa discutir qual a corrente que está mais ou menos próxima de uma realidade, dado que não se concorda com a hipótese de que a realidade exista numa materialidade quase palpável, mas apenas criada por meio de palavras e interpretações. Mas é muito importante que se perceba a parcialidade deste texto e o modo como foi construído, perscrutando suas intenções.

“Nossa caminhada será para resgatarmos os nossos ideais. Os ideais da minha Camelot para os ideais da sua Empresa Y. Para tanto, teremos que percorrer o caminho dos iniciados, daqueles que se distinguem dos demais. Passaremos por provas que nos ajudarão a redescobrir a verdade.”

Este parágrafo é uma retomada, uma reiteração do que já foi exposto antes. Discorre sobre o resgate dos ideais, coloca a Empresa Y como sendo uma grande nação à qual todos pertencem, pessoas estas distintas das demais (ou seja, melhores), que redescobrirão a verdade, única, indevassável, conhecida por Arthur (Camelot, ou Empresa Y). A verdade seria uma só e a alta gerência seria quem a conhece e a levará adiante, assim como Arthur fez com seus cavaleiros, e é isso que legitima a ação da empresa.

“Com a ajuda dos quatro elementos: Ar, Terra, Fogo e Água, ou seja, a nossa motivação, o conhecimento de nossa realidade, a nossa proposta de reestruturação e a nossa predisposição para superar a nós mesmos, forjaremos o aço da Excalibur. Esta espada, símbolo da justiça e do poder, somente poderá ser usada pelos nobres de princípios na superação dos desafios.”

Excalibur é o símbolo da justiça e do poder, só podendo ser usada pelos nobres de princípios, que são aqueles que adotarem os valores apregoados pela alta gerência. A justiça, então, não está sendo estabelecida por forças acima dos homens e de suas prerrogativas, como o texto quer fazer crer, mas pelos homens que determinarem quais os princípios nobres que devem ser seguidos. O texto, porém, realçado pelo paralelo com Camelot e com a força semântica da palavra justiça, que parece estar acima das determinações morais humanas, pretende trazer esta dimensão sobrenatural ao conceito de justiça, evitando possíveis questionamentos sobre as decisões e as mudanças que estão ocorrendo. Além disso, quem poderia ser mais nobre de princípios (e, por isso,

deter todo o poder e fazer sempre justiça) do que a alta gerência, que conhece a tal ponto que pode até mesmo ensinar (ou reensinar?) aos empregados quais são estes princípios? Tem-se novamente a reiteração da origem do poder desta alta cúpula e da Empresa Y, enquanto empresa, que já se viu que não erra, mas “arrisca calculadamente”.

“Assim como Camelot, a Empresa Y está provendo os meios para que realizemos nossa caminhada, com sucesso, em busca do futuro.” Quem provê os meios é a Empresa Y, ou seja, ela é a instância que detém o poder, a sabedoria e a justiça, guiando as pessoas para alcançar o sucesso da empresa-nação, ou seja, o sucesso de todos.

P6 - *“A globalização nos impõe uma série de desafios porque aproxima os mercados, favorece a expansão da concorrência e torna a venda de produtos e serviços mais competitiva.”*

As empresas estão sendo obrigadas a realizarem as mudanças, impostas pela globalização e pelos mercados. Estas mudanças devem ser entendidas como desafios. Um desafio é uma dificuldade que se deve ser capaz de sobrepujar, o que condiz com o discurso da empresa: ter proatividade, encarar as mudanças de cabeça aberta, pensando-as sempre como possibilidades de avanço. Avanço este tanto pessoal como profissional, como se verá logo mais.

“O tratamento da informação é o fator chave para que possamos tirar proveito dessa situação. Quanto melhor o entendimento da informação, maior será o nosso sucesso. Para tanto é necessário que estejamos bem preparados e treinados. Isto representa a diferença entre os bem sucedidos e os mal sucedidos. Devemos ter a consciência da realidade em que vivemos. Seus aspectos positivos e negativos.”

Cabe ressaltar que muito do que se encontra aqui é reiteração do que já foi dito, o que tem efeito reforçador, constituindo importante recurso argumentativo em textos que buscam adesão ideológica. De acordo com o texto, a informação está aí para ser entendida, e este entendimento exige treinamento e preparação. Mas, quando se parte do pressuposto de que as realidades são construídas por meio de interpretações de uma série de fatores, não restrito apenas ao uso da linguagem como instrumento, torna-se difícil pensar-se em uma informação “melhor” ou “pior” entendida, ou mesmo um “treinamento” para tal (não estou me referindo a um treinamento que melhore a pronúncia ou ensine a tratar de um assunto de cada vez, ou seja, de como eliminar possíveis ruídos de comunicação). Isto só se verifica verossímil quando se parte da premissa de que a informação é um dado de realidade e que diz uma verdade, e que está subentendido neste trecho do texto. Dado que se aceite isto – o que não é difícil de

acontecer, visto que é de aceitação geral – pode-se colocar a seguinte pergunta: quem detém este entendimento das informações? Vale ressaltar que se a direção da empresa domina a palavra na organização, ela constrói e controla também as verdades.

Isto pode se tornar uma faca de dois gumes, na medida em que a direção da organização pode também estar submetida a este discurso, que tem grande afinidade com a filosofia gerencial de muitas delas. Como consequência desta perspectiva, a empresa vai partir do pressuposto de que as dificuldades de comunicação e entendimento surgem de problemas de ruído de canal, de vocabulário, de sintaxe ou de má vontade dos empregados, mas não vai pensar sobre uma questão mais profunda, que diz respeito à natureza da linguagem e da criação da realidade organizacional. Isto ocorre porque a direção – como qualquer outro grupo – não é dona dos discursos, ou seja, não fala seus discursos, mas é falada por eles, outro tema já pisado e repisado nesta dissertação e que pode trazer muitos problemas para o gerenciamento das empresas. Digo isto sem afirmar se tal é o caso específico de que estou tratando, o que seria muito difícil de confirmar tanto positiva quanto negativamente.

“Não devemos rejeitar as coisas que nos oprimem, pois a partir delas que teremos as respostas aos desafios que se fazem presentes.”

Esta afirmação corrobora o argumento de que “as coisas que nos oprimem” devem ser entendidas como desafios, e não como ameaças. O que oprime as pessoas quanto ao seu futuro profissional? Insegurança em relação aos novos modos de se trabalhar, incerteza quanto à manutenção do emprego, dificuldades de se qualificar para manter alta a sua empregabilidade, instabilidade relativa ao aumento de flexibilidade imposto pelas empresas, perda de direitos que se julgavam adquiridos para aumentar a competitividade das empresas, diminuição do poder de uma voz organizada representada pelo enfraquecimento dos sindicatos, diminuição da oferta de empregos causados pela aplicação da tecnologia e pelas reestruturações (reengenharia, *downsizing*, etc), estes sendo apenas alguns dos fatores que oprimem as pessoas no mundo do trabalho como o de hoje.

De que forma pode-se ver esta crise anunciada (e já deflagrada) como um ponto positivo, eis uma questão que vem atormentando as empresas. Neste programa, a saída foi dizer que não se deve entregar os pontos diante das adversidades - pois senão elas nunca serão vencidas - e lutar, dado que elas existem e que estão fora de nosso controle. Mas isto é dar como certas e inatacáveis estas adversidades, o que não é o caso. Ninguém duvida de que se deve enfrentar os problemas de forma proativa, especialmente se não há alternativas, como acontece na morte de uma pessoa querida. Este é absolutamente o quadro que a Empresa Y, através de sua direção, quer pintar: a situação atual surge de imposições do mercado, sobre as quais a empresa não teria a

mínima responsabilidade e poder, cabendo a todos aceitá-las como um dado de realidade. A própria empresa, de mãos atadas, faz o que pode para ajudar seus empregados, ensinando-os a encarar estes novos tempos, visto que estariam todos no mesmo barco, formando uma grande nação.

O problema é que estes fatores que oprimem as pessoas dão margem a muitas conjecturas e questionamentos, que a empresa procura abafar. Talvez uma empresa sozinha não seja o fórum adequado para os debates, visto que só uma delas não pode mudar as coisas, mas é mais fácil se furtar das responsabilidades e transmitir o discurso de que se deve enfrentar as dificuldades, e não se dobrar frente a elas, que inclui também não pensar sobre elas.

Como foi visto no capítulo anterior, as empresas preferem não tratar destes problemas, afirmando que também estão submetidas aos mercados, e adotando esta perspectiva em seu discurso para seus empregados. Assim, corroboram o argumento de que o melhor que podem fazer por todos - funcionários, economia, acionistas - é pensar apenas em si mesma, o que é uma verdade relativa, como foi visto no capítulo em que discorri sobre as mudanças organizacionais. Esta ação não é necessariamente consciente, pois está bastante arraigada na ideologia liberal, o que me permite dizer que as pessoas pensam a partir destes itens, e não sobre eles.

“Uma vez identificados os problemas, temos o dever de estabelecer metas de superação, tendo em vista a nossa evolução pessoal e profissional. Devemos nos ater aos fatos, não às impressões ou opiniões. Os fatos retratam a verdade. As opiniões, nossas impressões.”

Pode-se ver aqui, em outras palavras mas com o mesmo conteúdo, a idéia de que há uma verdade a ser descoberta. Os fatos, que seriam concretos, quase materiais e tocáveis, retratam esta verdade. As opiniões, subjetivas, relativas ao homem, seriam apenas impressões, não a verdade. Isto leva ao controle ideológico. A empresa, instituição quase sobre-humana, poderia então traduzir esta verdade em palavras, pois a empresa não está “reduzida” à natureza humana, opinadora por excelência. Deve-se lembrar do que disse Bakhtin sobre a natureza da linguagem, ideológica e simbólica na mais profunda acepção dos termos, para colocar por terra esta concepção de verdade factual relatada: na medida em que se torna palavra, signo, símbolo, ela é ideologia, não é nenhuma verdade. O fato, em si, isolado de apreciações, não existe. Mas isto é absolutamente refutado pelo texto, que vai além: diz que a evolução pessoal e profissional passa justamente pela visão e reconhecimento desta verdade. A partir daqui, veremos uma bela exibição da evolução humana na acepção da filosofia positivista.

“Todos nós, ao longo dos anos, amadurecemos em conhecimentos, sentimentos e habilidades. Portanto, é natural que o nosso comportamento no trabalho, no lar, com

os filhos, amigos e demais pessoas evolua. O nosso crescimento como pessoa é determinado pela evolução de nossos princípios e valores éticos, morais, sociais e econômicos. O mundo caminha para a evolução contínua desses valores que farão dos homens, seres mais íntegros e conscientes das leis que regem a natureza humana. Estes, nós chamaremos de nobres de princípios.”

Esta evolução pretendida acabaria por justificar as agruras do cenário atual, visto como uma etapa necessária para se chegar (ou resgatar) à “nobreza de princípios.” Não poderia deixar de dizer que há uma coerência muito grande no discurso. A ideologia de que se evolui através das ciências, que estamos descobrindo as “verdades” tanto no campo das ciências exatas quanto das ditas sociais, sendo a evolução contínua e baseada em fatos. O método científico é eminentemente experimental, baseado em observações e não na subjetividade. O homem vai se livrando da barbárie, paulatinamente, e progride. Assim, seu comportamento em sociedade também evoluiria.

Este modo de pensar sofreu uma série de críticas ao longo deste século, por parte de filósofos, sociólogos, psicólogos, mas ainda mais veemente e ilustrativo foi o irrompimento de duas guerras mundiais, com armas cada vez mais mortais, feitas a partir desta evolução tecnológica humana, culminando com as experiências dos campos de concentração e com a bomba atômica. O homem mata, explora, tem raiva, inveja, vive em cidades descomunamente grandes e quase inabitáveis, há miséria por todos os lados, vivemos sob a égide da violência generalizada, o que faz com que o homem acabe perdendo a sua aura de “super-homem” em processo de evolução que a filosofia positivista propunha. O homem muda, está claro, de acordo com os contextos nos quais se insere e onde estão instaladas suas instituições, o que não quer dizer que evolua, que melhore.

Mas é inegável que a filosofia positivista continua firme e forte no mundo atual, em especial no cenário administrativo. Fugir desta concepção seria uma contradição para a maioria das empresas. O que se pode fazer é mostrar o reducionismo e parcialidade desta perspectiva, além do que se espera obter com isso, o que neste caso específico é a adesão ideológica. Colocando as coisas assim, no texto, a empresa “ordena” melhor as idéias na cabeça dos trabalhadores, visto que esta ideologia muitas vezes já faz parte da visão de mundo destas pessoas, e tenta cooptar aqueles que sentem alguma desconfiança no ar. Novamente, devo frisar que o discurso pode muito bem estar completamente absorvido pela cúpula da organização, o que não elimina – ou mesmo atenua – o seu caráter ideologizante.

Se esta filosofia já foi amplamente criticada em muitas ciências sociais, porque será que continua tão viçosa e frutífera nos meios administrativos? Esta também é uma pergunta que considero ser bastante pertinente. De certa forma, há um vínculo bastante

grande entre o modo como estas empresas trabalham e entendem conceitos como a realidade, prosperidade, evolução, verdade, justiça e nobreza, por um lado, e a filosofia positivista, por outro, visto que o crescimento de uma se dá dentro da outra, reforçando-se mutuamente. As empresas, através de sua cúpula, sempre detiveram o poder e a sabedoria, mesmo quando se aumenta o grau de participação das pessoas nas decisões (que pode muito bem ser visto como um modo de se aumentar a produtividade e qualidade, em vez de uma efetiva democratização do poder), e a ligação desta perspectiva – para ficar apenas num exemplo – com a existência de uma verdade única, quase palpável, dominada pela empresa, é bastante forte. Além disso, as empresas não se consideram o fórum adequado – talvez nenhum o seja – para se questionar a ética do trabalho, ou que o trabalho enobreça o homem, ou que o homem evolua com o tempo tanto profissional quanto pessoalmente, pois isto iria contrariar seus objetivos imediatos de lucros, produtividade e qualidade crescentes a custos reduzidos, ou seja, seria contra a lógica do mercado e do “*homo economicus*”.

Legge (1995) nomeia o período anterior às mudanças que estão ocorrendo nas organizações de “modernismo”, para então discorrer sobre este novo período utilizando dois nomes diferentes, cada um com características próprias: pós-modernismo (com hífen) e posmodernismo (sem hífen). Esta discussão é muito útil para a análise que estou redigindo.

“Modernismo refere-se tanto a um período de tempo quanto a uma posição epistemológica, que gerou certos modelos de organização social e expressão cultural. Nós podemos localizá-lo no tempo como emergindo do século 17 e, por assim dizer, dominando o mundo até os dias de hoje, gerando as instituições do industrialismo, capitalismo, estado-nação e vigilância. Como uma teoria do conhecimento, ou epistemologia, o modernismo está identificado com uma base de conhecimento tecnocrática-positivista que facilitou a emergência destas instituições. O modernismo é caracterizado pela racionalidade, otimismo, autoritarismo e elitismo.” (LEGGÉ, 1995, p.286-7).

De fato, o modernismo é caracterizado pela racionalidade porque se apoia numa base de conhecimento racional, positivista e tecnocrática que procura eficiência através da padronização, ordem e controle. É geralmente visto como otimista porque sua base de conhecimento gera uma crença em progresso linear, na possibilidade e desejo de mudar “sempre para melhor”, na emancipação da humanidade da pobreza, ignorância e preconceito. Otimismo e autoritarismo estão de mãos dadas com a propensão modernista para as grandes meta-narrativas totalizantes ou interpretações teóricas de larga escala de verdades e aplicações com significado universal. Racionalismo, otimismo e autoritarismo são expressos pela crença modernista num planejamento racional de uma ordem social ideal. Finalmente o elitismo, assim como os outros

valores, é parte do sistema racional, burocrático e hierárquico que o modernismo identificou como instrumento e garantia da ordem, controle e eficiência.

As raízes do modernismo se encontram na epistemologia do Iluminismo, que constituiu uma quebra fundamental com as bases tradicionais do conhecimento e instituições sociais associadas. Em sociedades tradicionais, ou pré-modernas, o conhecimento surgia de e era validado pela experiência repetida de gerações e dogmas derivados de leis divinas. O conhecimento era caracterizado por crenças inquestionáveis. Em contraste, as sociedades modernas são caracterizadas por um questionamento crítico derivado do racionalismo do Iluminismo (Giddens, 1995). Os filósofos iluministas do século 17 propuseram que o conhecimento válido estava baseado na razão dedutiva ou positivismo. O conhecimento, argumentavam eles, pode apenas derivar da construção de leis gerais ou teorias que expressem relações entre fenômenos diretamente observáveis. Observação e experimentação iriam então mostrar se um fenômeno se encaixava na teoria ou não.

“Posmodernismo (sem hífen) como uma perspectiva teórica rejeita tanto a ontologia realista dos modernistas quanto a epistemologia positivista. Em outras palavras rejeita a crença modernista na existência de verdades fundamentais, no poder da razão e observação, em meta-narrativas sobre progresso e desenho do universo e sua absorção na metáfora da máquina.” (LEGGE, 1996, p.301).

De acordo com a autora, afiançada ainda por Clegg (1990), o projeto pós-moderno (com hífen) não seria uma alteração dos princípios e valores da cartilha ideológica modernista, mas antes a exacerbação destas tendências. As mudanças que estariam ocorrendo nas organizações são implementadas com o intuito de conseguir maior produtividade e menores custos, com maior qualidade, para aumentar a competitividade que manteria as empresas vivas nos mercados cada vez mais turbulentos. Mas a crença numa verdade única permaneceria, verdade esta conhecida pela empresa, e mesmo a participação e as mudanças na organização do processo de trabalho (trabalho em grupo, etc), devem ser entendidas neste sentido, não obstante poderem até mesmo ser benéficas para os empregados.

A questão que está em debate envolve os diferentes modos de se entender as mudanças organizacionais. Assim, pode-se entender o aumento da participação e das contribuições para a melhoria contínua como um avanço na direção de entender o ser humano nas organizações como um ser integral, o que estaria de acordo com a perspectiva modernista, pois vê o homem evoluindo; por outro lado, pode-se interpretar estas mudanças como um passo a mais na exploração destes empregados, sendo agora os algozes de sua própria exploração. Ressalvando que não se pode nem se deve ser

maniqueísta, adotando apenas uma das perspectivas como sendo a verdadeira ou correta, mas antes perceber que ambas fazem parte dos contextos organizacionais.

O que não é possível negar é que o discurso ora analisado revela uma exacerbação das características modernistas, o que pode mesmo ser percebido pela aderência entre o que já foi analisado até agora do discurso da Empresa Y e as características traçadas por Legge como representativas do discurso modernista e positivista. Isto apesar das grandes mudanças que vem ocorrendo nas organizações, o que mostra como esta perspectiva modernista é maleável. *“Deve ser notado que, de um ponto de vista posmoderno (sem hífen), a perspectiva pós-moderna ainda vê o mundo em termos de uma epistemologia modernista, realista e positivista. Em outras palavras, o mundo pós-moderno é visto como o mais recente desenvolvimento da lógica inerente dos arranjos sócio-econômicos modernistas, não como uma alternativa a eles.”* (LEGGE, 1996, p.301).

É fundamental ressaltar esta afirmação, visto que as mudanças que estão ocorrendo nas organizações podem dar a entender uma mudança nas perspectivas filosóficas e epistemológicas pela qual as ciências humanas estão passando, o que definitivamente não é o caso para a maioria das empresas, em especial no caso em que estudo, como já se pode notar.

“De acordo com os filósofos posmodernos, a crença do modernismo em verdades fundamentais “lá fora”, que deve ser descoberta por meio de razão dedutiva e experimentação e então apresentada numa linguagem subserviente a esta realidade (logocentrismo) falha fundamentalmente devido a indeterminabilidade ou incontrolabilidade da significação. (...) O modernismo vai consagrar apenas uma leitura de um texto – aquilo que foi a intenção do autor, o sujeito da escrita. Em contraste a posição de Derrida irá descentrar o sujeito e afirmar a primazia dos leitores. O que cada leitor entende do texto é igualmente válido.” (LEGGE, 1996, p.302).

Gostaria de anotar dois comentários: em primeiro lugar, o quanto o discurso da Empresa Y se aproxima do modernista; em segundo lugar, o quanto a parte teórica, especificamente, e esta dissertação toda, em geral, assenta-se numa perspectiva posmoderna - de acordo com a conceituação destes termos nesta dissertação -, encontrando eco em vários autores já citados ao longo da mesma. Consideramos que esta perspectiva moderna - exacerbada no cenário chamado de pós-moderno - é a adotada pela Empresa Y, o que pode trazer muitos problemas gerenciais para a empresa.

Outro autor decisivo neste momento é Foucault. A preocupação central de Foucault é mostrar o estranho ou problemático no que é familiar, recusando começar suas análises com conceitos supostamente auto-evidentes, como os de “individual” ou

“organização”. O próprio entendimento de uma solução só pode ser encontrado em se vendo como a linguagem, que expressa o poder/conhecimento, estruturou o problema em primeiro lugar. Assim como afirma Derrida, a linguagem não é um meio de se comunicar fatos pré-existentes mas um veículo para a construção e desconstrução, de fazer o familiar extraordinário. Ao problematizar o familiar, Foucault se engaja com três conceitos, em particular: poder, conhecimento e subjetividade. Para Foucault, o poder não está nas pessoas ou instituições, o que provocaria questões como “Quem tem o poder?”, ou “Onde, ou em que, reside o poder?” O poder deve ser identificado mais propriamente numa rede de relacionamentos que estão sistematicamente interconectados. O poder é, então, relacional e torna-se aparente quando exercitado através de suas práticas, técnicas e procedimentos que dão seu efeito. Desta maneira, a questão primordial de Foucault é “Como o poder é exercitado e identificado?”

“O próprio exercício do poder cria e causa a emergência de novos objetos de conhecimento e acumula novos corpos de informação (...) o exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, de modo conversível, o conhecimento constantemente induz efeitos de poder... Não é possível que o poder seja exercido sem conhecimento, é impossível que o conhecimento não engendre poder.” (FOUCAULT, 1980, p.52).

Este entrelaçamento entre poder e conhecimento novamente afirma a posição posmoderna, para a qual os procedimentos para a formação e acumulação de conhecimento não são instrumentos neutros para a apresentação do “real”, mas criadores de uma realidade. *“De fato, o poder produz; produz realidades, produz domínio de objetos e rituais de verdade.”* (FOUCAULT apud LEGGE, 1996, p.305-306).

Num outro texto, afirma: *“A “verdade” está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e apoiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduzem. (...) Em suma, a questão política não é o erro, a ilusão, a consciência alienada ou a ideologia: é a própria verdade.”* (FOUCAULT, 1996, p.14).

Para fazer um sumário, o posmodernismo, enquanto uma teoria do conhecimento, colocado de forma simples, está apoiado no seguinte: o “real” não está “lá fora” para ser descoberto, mas é criado através de discursos emergentes das relações entre poder e conhecimento, coletivamente sustentado e continuamente renegociado no processo de criação de sentido. A linguagem não é um veículo neutro para comunicar “fatos independentes”, mas ela mesma constitui ou produz o “real”. O real não é absoluto ou singular mas relativo e múltiplo. Representações, símbolos e imagens podem ser mais “reais” do que a tão propalada “realidade”

Voltando à análise, de onde parei, os nobres de espírito serão os que evoluírem, sendo que estes se atém aos fatos, não às impressões (perspectiva modernista). Os fatos retratam a Verdade, que é trazida pela voz camelotiana da Empresa Y, bradando que o comprometimento e o envolvimento são os valores fundamentais que foram perdidos e devem ser resgatados. Mas só os Nobres conseguirão isso. Como não posso concordar com as premissas – baseadas na perspectiva modernista -, toda a argumentação se torna enfraquecida de antemão, o que me afasta de discussões e debates sobre as conclusões, que também podem ser alvo de crítica. O que se entende por comprometimento e envolvimento? Ele pode ser unilateral (do empregado em relação à empresa) ou deve ser necessariamente bilateral, para não ser apenas elemento retórico do discurso? Até que ponto pode-se considerar isto um resgate? Em meu ponto de vista, não há como resgatar estes valores, pois eles não existiram conforme foi colocado. Além disso, considero difícil que se consiga obter uma atitude comprometida se não houver reciprocidade, indispensável para que possa haver envolvimento emocional.

P7) “A roda que mostra a necessidade de nos transformarmos diante dos desafios pessoais e profissionais que temos em nossas vidas. Aquele que escolhe ficar no centro da Roda, não é atingido pela mudança mas é esquecido pelo tempo. Aquele que escolhe ficar nas bordas da Roda muda enquanto ela gira e perpetua-se no tempo. Cavaleiros! Façam a sua escolha!”

O que significa ser esquecido pelo tempo? De alguma forma, é perder seu espaço no mundo, é perder o emprego, perder a identidade. A pessoa tem que se expor e enfrentar estas mudanças para manter-se viva. Quem é esquecido pelo tempo, em última análise, é esquecido pela organização. Não há uma verdadeira escolha a ser feita, dado que só há uma alternativa viável.

“Uma das verdades que compartilhamos no mundo de hoje é que a mudança é contínua, e exige de todos uma atitude corajosa para enfrentá-la.”

A Empresa Y continua a explicar a realidade para as pessoas, começando por dizer que a mudança é contínua e ponto final. Não é um assunto a ser discutido, mas um dado de realidade que deve ser encarado nesta perspectiva, ou seja, como um deflagrador de novas atitudes. Estas atitudes devem ser corajosas.

“Coragem não significa não temer. No planejamento, o temor nos faz considerar os riscos de uma decisão. Mas, inquestionavelmente, a postura deve ser pró-ativa. Ignorar a mudança é não renovar os nossos valores e paradigmas. É ficar pra trás. Em suma, é retroceder. Quem evita ou ignora a mudança, não tem espaço no mundo de hoje. Aquele que não teme a mudança e se propõe à renovação, terá o seu espaço garantido em qualquer momento no mercado”.

Em primeiro lugar, o texto afirma ser preciso ter coragem, mas uma coragem responsável, que leva em conta os riscos. Mas é bastante difícil definir, num erro, se os riscos foram efetivamente bem calculados ou não.

O mundo está dividido entre aqueles que aceitam as mudanças e os outros. Os que se propõe à renovação, terão sempre lugar no mercado. A própria Empresa Y é um mercado de trabalho para seus empregados, que portanto devem se propor à renovação, como condição para serem bem sucedidos. Ao aceitar as mudanças, estão renovando os valores e se tornando nobres de princípios. Parece bastante fácil; basta aceitar as mudanças, e tudo estará resolvido. Infelizmente as coisas não são tão simples ou controláveis assim. Questões como desemprego, requalificação, mudanças na organização do trabalho e no que se espera de resultados das pessoas, entre tantas outras coisas, não serão resolvidas apenas com uma tacada.

A intenção do texto é simples: sempre dentro de uma perspectiva maniqueísta, existem os bons e os maus, existem os que avançam e os que retrocedem. A Empresa Y dá a receita para o sucesso das pessoas, como uma fórmula mágica. Mas a argumentação é tendenciosa: sempre que alguém sucumbir na organização, pode-se dizer que este infelizmente não aceitou as mudanças, sendo este o motivo de sua queda. Assim, nada mais precisa ser explicado, e não sobraria nenhum ressentimento. Não aceitar a complexidade que envolve estas questões do mundo do trabalho não se restringe a um problema menor, tendo consequências mais profundas: vai servir como justificativa e legítima muitas das atitudes da empresa que, caso a realidade fosse pintada com tintas outras, necessitaria de um outro tipo de tratamento. Assim, se a empresa resolver mandar 10% de seu pessoal embora porque um determinado avanço tecnológico e de gestão gerou um aumento de produtividade, a empresa poderá tomar aqueles que ela considera como os de menor desempenho e despedi-los sob a alegação de que não haviam aceito e se adaptado às mudanças que o mercado exigira. Quem controla as verdades e o poder na organização é que vai determinar quais as pessoas que se adaptaram ou não às novas exigências organizacionais.

P8) *“Quero apresentar-lhes a minha Camelot! Uma comunidade forjada através dos ideais dos nobres de princípios.”*

De novo, apresenta a Empresa Y como uma comunidade formada por aqueles que conseguirem se adaptar às novas contingências e acatar todo o rol de mudanças que a empresa vem divulgando.

P9 e P10) A história da Empresa Y é apresentada, louvando a empresa e seus empregados, pessoas especiais. A empreitada é caracterizada pelo *pioneirismo, audácia, coragem e valentia* de todos os que contribuíram para o projeto. Uma empresa que já

fabricara um mito e um sonho: o carro Y. A empresa começa com apenas 12 homens num barracão, tal como 12 eram os apóstolos de cristo, com a missão de divulgar a nova fé. Em poucos anos, cresceu vertiginosamente, numa carreira permeada por muitos prêmios e a liderança do mercado. Uma história que faz qualquer um se sentir orgulhoso de fazer parte, e que dá sentido à luta que ora se trava e à identidade exigida dos funcionários, tanto pessoal quanto profissional. Colocar a história da Empresa Y é uma maneira de mostrar como havia, neste passado glorioso, o “Orgulho em Pertencer” destes homens que fizeram a empresa e que se pautavam por valores que agora a empresa busca “resgatar”.

P11) *“A Empresa Y é a sua Camelot. É nela que você pode expressar o seu trabalho. Através do trabalho o homem se torna digno de sua comunidade e o futuro se abre em boas esperanças.”*

Lê-se neste trecho do texto sobre a ética do trabalho, condizente com a perspectiva modernista - conforme a aceção dada por Legge para o termo - e com a filosofia e epistemologia positivista. Esta ética do trabalho advoga que só através do trabalho é justo e lícito galgar posições na vida econômica e social, de modo que este crescimento seja digno de orgulho. Não se deve questionar se o trabalho respeita o homem ou o explora, mas sim realizar bem o trabalho que lhe coube, sendo este o caminho da dignidade: como se o trabalho de cada um tivesse sido especificado por uma força superior (Deus, a empresa) e que os sofrimentos e dores que este pudesse gerar deveriam ser interpretados como um caminho para dignificar ainda mais a pessoa que recebeu aquela incumbência, posto que suas dificuldades seriam maiores. O questionamento e postura crítica devem estar fora de questão. Quem não trabalha com afinco não é digno, e ponto final. Esta “ética do trabalho” é bastante útil para as empresas, no afã de conseguir envolvimento. Afinal, é através da expressão do seu trabalho que vai ser possível aos homens conseguir identidade profissional, o que vai contribuir para a identidade pessoal de cada um, ligando as pessoas à empresa. Argumento este que é de uma lógica inatacável, mas que peca pelo reducionismo: dependendo da relação entre os empregados e a empresa, pode ser que esta identidade irrompa do antagonismo entre os valores dos diferentes grupos. O que não nega a importância do trabalho na empresa para a criação da identidade, mas alerta que as possibilidades - e dificuldades - de se conseguir envolvimento vão depender da relação entre os empregados e a empresa.

“São muitos aqueles que podem se orgulhar de terem colaborado para a conquista da marca e da força Empresa Y no mercado automobilístico brasileiro. Mantenham sempre dentro de si a chama dos pioneiros. Aqueles que não esperam,

fazem acontecer. Somente a fé os ampara, para que sigam em sua trajetória sem vacilar, convictos de que atingirão a excelência”

O elemento místico-religioso representado pela fé, que faz parte do discurso de aceitação das diferenças. Deve-se acreditar numa força suprema, que vem de algum lugar distante e indefinível, nem mesmo sendo obra deste mundo.

“Este espírito deverá estar nas mentes e nos corações de cada elemento desta comunidade, para que todos os seus oponentes saibam de onde emerge a força desta Camelot – A Empresa Y do Brasil.”

Novamente, chamo a atenção para o fato destes princípios terem como alvo principal o coração das pessoas, o que já foi e será sempre ressaltado no texto. A razão deve estar aliada à emoção, e o texto não se cansa de reiterar este pormenor.

P12) O Espírito Coração Valente

É bastante revelador notar quais são os itens que constam da cartilha do programa Coração Valente, sem que se reproduzam todos eles, visto que são assuntos já tratados nesta análise.

Entre eles pode-se destacar: contribuir para que a empresa seja a mais eficiente do setor, assegurar a qualidade dos produtos e serviços, ajudar a criar um ambiente favorável para trabalho em equipe, preservação do meio ambiente, respeito e confiança mútua entre os colaboradores, ter comunicação eficaz, objetiva e contínua de todos, satisfação do cliente interno e externo como prioridade, aperfeiçoar continuamente os produtos e serviços.

Tem-se, assim, alguns dos pontos sobre os quais se assentam as mudanças organizacionais: aumentar a competitividade, a qualidade, satisfação do cliente em primeiro lugar (observação importante: também dos clientes internos, ou seja, dos próprios trabalhadores), melhorias contínuas e trabalho em equipe (o qual, para funcionar, depende de respeito e confiança mútuas, além de comunicação eficiente). A preservação do meio ambiente é uma questão tanto de saúde quanto de marketing institucional, além de uma questão jurídica: a imagem da empresa, tanto aos olhos dos clientes externos quanto internos, é afetada por esta preocupação que, a priori, é entendida como ação de benefício social sem a contrapartida financeira, o que é bastante contestável. Além disso, evita multas e desgaste da imagem pública, como por exemplo vem ocorrendo com a Petrobrás no recente episódio (do dia 20/01/00, aproximadamente) do vazamento de petróleo na baía de Guanabara. Estes itens, considerados como base do Espírito que se espera das pessoas, estão inteiramente de acordo com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, como não poderia deixar de ser ao se tratar de uma empresa como a Empresa Y.

P13) 2º ato – A Experimentação

“Regidos pelos princípios do Coração Valente, os funcionários da Empresa Y do Brasil resgatarão os sentimentos de valor e orgulho em pertencer a Marca de Coração Valente. Assim como fizeram os cavaleiros da Távola Redonda.”

Neste segundo ato, de acordo com o programa, ocorrerá a transformação dos empregados da Empresa Y, com a adoção dos Princípios que os farão voltar a ter orgulho e valor em pertencer à marca Empresa Y. A mudança pretendida é bastante profunda, pois é uma mudança ideológica. Pretende-se mudar o modo das pessoas relacionarem-se com a empresa em que trabalham, o modo de entender o mundo organizacional e sua própria identidade pessoal e profissional. O que se pode ler nas entrelinhas desta P13 é que é possível mudar isto com um simples ato de vontade, numa tarde dentro de uma sala que imita um castelo do século XI. É uma mudança profunda na cultura da organização, que é vista aqui como algo controlável e quase palpável. Mas, como já foi visto no capítulo anterior, esta perspectiva assenta-se sobre bases teóricas e pragmáticas bastante questionáveis, o que aqui de modo algum é levado em conta. Isto será retomado na conclusão da análise.

P14) “Os elementos Água, Fogo, Terra e Ar carregam um significado simbólico que arremessa aquele que os compreende e vivencia, à reflexão e ao autoconhecimento.”

Num primeiro momento, procura-se dizer que a mudança nas pessoas se dará pela reflexão e pelo autoconhecimento. O que parece muito difícil de acreditar, pois tudo que se viu até aqui leva na direção contrária: tudo está sendo criado e inculcado nas pessoas de forma dirigida, sem espaço para reflexão ou questionamentos. Mas é um item importante do discurso afirmar que as coisas estão acontecendo com a participação ativa das pessoas, com razão, sentimentos e ação, o que é representado respectivamente pela cabeça, coração e mãos. Já que o envolvimento e comprometimento não são aspectos que possam ser quantificáveis e controlados de fora, não é através do controle repressivo mas pelo ideológico que se pode conseguir estes novos valores; portanto, fazer com que os funcionários acreditem que estão pensando, evoluindo, aumentando seu autoconhecimento, é um propósito bastante desejável.

“Na Torre da Água, refletimos sobre as características saudáveis que percebemos dentro da empresa as quais devemos manter, recuperar e aperfeiçoar.

Na Torre do Fogo, refletimos sobre o que devemos transformar em nós mesmos.

Na Torre da Terra, refletimos sobre a realidade que vivemos: a nossa Empresa Y.

Na Torre do Ar, buscamos a motivação para agir e fazer a diferença neste mundo competitivo.”

O que se pode depreender deste texto é que a empresa tem características saudáveis, positivas, representando o correto, sendo a instância que detém as verdades absolutas. Não se reflete sobre as características negativas da empresa, de certo modo porque tudo que se disse até aqui leva à conclusão de que, a julgar pelo texto, a empresa detém todo o saber e que suas ações e decisões não estão ao alcance do questionamento das pessoas na organização.

Feito isto, e quase para corroborar o que foi dito, diz o texto que na Torre do Fogo as pessoas irão refletir sobre o que devem transformar nelas mesmas, ou seja, as pessoas é que devem mudar. A responsabilidade das mudanças é toda dos empregados, que poderiam transformar-se a si mesmos, apenas precisando para isso desejarem tal coisa, como se mudar o modo de pensar e agir fosse apenas uma questão de volição, assunto este que já foi discutido quando falamos sobre administração da cultura organizacional. Há muito a ser feito e mudado, sendo tudo isto do âmbito das pessoas, não da organização, que está acima de qualquer julgamento de valor. Isto, como se deve frisar mais uma vez, é uma tentativa de construção de uma realidade, que de forma alguma deve ser entendida como a verdade, mas antes como uma forma de exercer o poder. Os grupos que formam a alta cúpula detém o saber e sua legitimidade e concordo com Foucault sobre a natureza do poder e sua relação com o saber.

Na Torre da Terra, por “refletimos sobre a realidade em que vivemos”, pode-se entender também “ouçam e aprendam sobre a sua realidade, dada por nós que elaboramos o programa.” Isto porque se sabe que cada uma destas Torres teve a duração de 30 minutos, sendo cada grupo formado por aproximadamente 20 pessoas, o que torna bastante difícil qualquer reflexão profunda, ainda mais por envolver questões tão importantes e complexas, que influenciam diretamente a vida das pessoas na organização. A foto correspondente ao texto apresenta uma pessoa que fala para as outras, que estão sentadas ouvindo passivamente o que está sendo dito, o que me faz pensar se esta reflexão não é apenas e tão somente uma exposição, por parte dos representantes do programa, da realidade conforme seu ponto de vista. Mas se procura fazer com que pareça uma reflexão conjunta, para que as pessoas sintam-se como parte da descoberta desta realidade, o que poderia aumentar seu envolvimento emocional.

A busca da catarse também está presente. Na Torre do Fogo, por exemplo, pedia-se para as pessoas escreverem em papéis o que elas não gostavam em seu comportamento pessoal e profissional; ao final da sessão, estes papéis eram queimados, num gesto que representava uma “transformação” através da destruição simbólica de características ditas “negativas”, destruição essa acompanhada de muita emoção

(informação que recebi numa entrevista com o responsável pelo programa – a catarse foi uma escolha deliberada, como técnica para ativar a emoção).

Por último, na Torre do Ar buscava-se a motivação para agir, motivação essa que portanto vinha de fora, como se fosse algo que se pudesse pegar para fazer a diferença. Não é com 30 minutos, em 20 pessoas mais um coordenador que controla a palavra e participação, que cada pessoa poderá encontrar motivação. Através da criação da realidade feita pela Empresa Y, e a solução encontrada por esta para as pessoas - que caminha pela absorção destes princípios que levam ao envolvimento emocional –, procura-se fazer com que as pessoas aceitem e adotem estes procedimentos.

O que favorece a empresa nesta tentativa de mudança organizacional é o fato das pessoas estarem um tanto quanto perdidas com as mudanças que estão ocorrendo, em termos profissionais, além do fato de tudo que foi dito estar assentado sobre uma ideologia e filosofia que é de aceitação geral, o que de certa forma faz com que estas mudanças sejam palatáveis. Para reforçar ainda mais, toda a estrutura do programa leva à catarse, o que facilita a absorção passiva, praticamente acrítica.

Outro item que pode ser brevemente analisado e que pode ser observado pelas fotos que acompanham os textos sobre estas Torres: A 1ª Torre, de água, e que disserta sobre o que é saudável na organização, é azul. Não é à toa, pois água simboliza vida, estabilidade, o azul é calmo (como o céu), sereno. Já na Torre do Fogo, surge o vermelho, demoníaco, violento, brutal, representando o mal que está em nós, nas pessoas. (OBSV: na cultura ocidental).

Mas o mais importante vem depois, ao final desta página:

“Ao final da experimentação saímos renovados e conscientes dos nossos limites. Equilibrados, justos e cumpridores do nosso papel profissional. Um profissional maduro e livre do paternalismo estrutural do passado, independente e pagador do preço justo de suas ações. Um Arthur de Coração Valente... Que habita dentro de cada um de nós.”

Há várias considerações a fazer. Em primeiro lugar, como as pessoas podem em duas horas de experimentação saírem muito diferentes do que entraram? Renovados, justos, conscientes dos limites, equilibrados, maduros, entre outras coisas? É tão fácil mudar o modo de agir e de pensar das pessoas como este trecho preconiza? A mudança cultural profunda que este programa pretende realizar pode ser conseguida em tão pouco tempo, como se por um passe de mágica todos os problemas estivessem resolvidos? Deste trecho – que está em concordância com o restante, o que deve ser lembrado – pode-se depreender o que a empresa entende por mudanças culturais na organização, assunto já tratado no capítulo anterior e que se sabe ser muito complexo, tanto em sua

conceituação teórica como em sua operacionalização. Mas faz parte do discurso da empresa considerar que é possível controlar e comandar a cultura da organização, bastando para isto apenas um esforço de cima para baixo, no sentido de “explicar” (ou criar?) a realidade organizacional dos dias de hoje, e o que fazer para superar as dificuldades. Isto leva a desconsiderar muitas das dificuldades de se conseguir mudar a cultura de uma organização, o que pode levar a um erro na estratégia de conseguir esta mudança cultural pela simplificação excessiva da situação, o que acaba sendo um sério problema de gerência.

Outra consideração importante é que, como pressuposto do que está escrito, pode-se entender que as pessoas antes do programa eram injustas, desequilibradas, imaturas, sem consciência dos limites. Por isso é que, na Torre do Fogo, as pessoas deviam “refletir” sobre o que elas deveriam transformar em si mesmos; há muito a ser feito. Mas será que a empresa não teve e não tem nenhuma responsabilidade no modo como as pessoas pensavam e se comportavam dentro da organização?

A questão mais relevante, no entanto, diz respeito à liberdade em relação ao paternalismo estrutural do passado. Pelo texto, é possível entender que as pessoas estavam presas a este paternalismo, que seria algo muito ruim. Mas sob este - agora nefasto - paternalismo estava ancorada toda uma política de estabilidade no emprego e de carreira, que foi muito importante. Agora, todos estariam livres e independentes para fazer o que sempre quiseram: autodesenvolvimento (com seus próprios recursos em seu tempo livre, como é várias vezes enfatizado num dos outros textos), “escolhendo” se querem “resgatar” os princípios nobres, podendo se sentir uma força livre no mercado de trabalho. As atitudes paternalistas da empresa (estabilidade de vínculo, salário por tempo de casa) não são mais vistas com bons olhos, o que seria uma liberdade para o trabalhador. A precarização do mercado de trabalho, necessária para que a empresa tenha maior flexibilidade para competir nos mercados, seria uma perda dos direitos dos trabalhadores, mas tenta-se transmitir a idéia de que isto será benéfico para eles, como se fosse a liberdade, como se os empregados antes estivessem escravizados e presos às organizações. Ao se fazer isto, procura-se criar uma realidade, realidade esta que pinta a instância do mercado como a mais sábia e justa, e que vê portanto uma demissão como uma libertação para o mercado, mas não é preciso muito esforço para perceber que o mercado não é nem justo nem sábio, e sim uma justificativa para livrar a imagem das empresas.

Não posso concordar que estas horas consigam deixar alguém muito diferente, embora o efeito catártico possa arrancar lágrimas. As mudanças que porventura ocorram não serão do quilate esperado pela cúpula da organização.

Caracterizar cada mudança como um avanço faz parte da ideologia que vê o homem como um ser que evolui constantemente, sendo por isso argumento de fácil aceitação, haja vista a aceitabilidade destas ideologias. Caso estivéssemos vivendo um momento de crescimento econômico mundial, talvez tivéssemos menos exemplos que contrariassem este modo de pensar. Mas não é o caso: as mudanças estão provocando duros golpes em conceitos que eram base do pensamento econômico, como por exemplo o Estado de Bem Estar Social. É preciso muito malabarismo para conseguir olhar estas mudanças apenas sob um ângulo otimista. Como já foi repisado várias vezes neste trabalho, fatores como o medo de se perder o emprego e não se conseguir achar outro, a intensificação do trabalho, a perda de conquistas do *Welfare State* – que, como visto no capítulo anterior, vem sendo visto como o grande vilão nesta era liberal -, a administração por estresse, trazem angústia e temor do que o futuro do mercado de trabalho apresentará, estando estes aspectos intimamente ligados às mudanças que estão ocorrendo nas empresas, mas que neste programa da Empresa Y sequer são mencionados, o que não é um esquecimento mas uma estratégia discursiva visando persuasão, via criação de realidade.

A construção da realidade com estas tintas otimistas e simplificadoras não é apenas uma questão de persuasão, pois também surge como verdade para os que produziram o discurso e que também estão submetidos a ele, o que trará um problema de gestão. Vamos a um exemplo. Este programa “ensina” aquilo que as pessoas devem ou não pensar e sentir em relação à empresa e ao seu papel na organização. O programa parece dizer: **a realidade é assim, como nós a colocamos, e o caminho para enfrentá-la com sucesso passa pela internalização de certos princípios. Quem os adotar será nobre de princípios e terá emprego; os outros não terão espaço nos novos contextos organizacionais. Princípios norteadores são o orgulho de pertencer, comprometimento, envolvimento emocional, ver-se num grande time**, entre outras coisas.

Como podemos ler numa revista chamada Livre Mercado, de agosto de 1999, edição 113, pgs 64-67, artigo *Cavaleiros, erguei vossas espadas*, à página 67, “ *A tradução da realidade hostil do mercado para uma linguagem lúdica carregada de simbolismos emocionais explica muito do êxito do Coração Valente, expresso não apenas no cobiçado prêmio Top de RH’99 mas também na pesquisa realizada com os sete mil funcionários da planta de Taubaté. O levantamento demonstrou resultado positivo nos quesitos sobre imagem da empresa, confiança, expectativas futuras, motivação, predisposição para trabalho em equipe, companheirismo, comprometimento e identificação.*”

É possível confiar no resultado do referido levantamento? Ou será que as pessoas entenderam que, se não dessem estas respostas, não seriam consideradas nobres

de princípios, com todas as consequências que isto acarretaria? A realidade é muito mais complexa: saber como cada pessoa e grupo interpretou o programa, e como vai se comportar em relação a isto, envolve uma série de fatores, e pode sempre ser protegido por um discurso de aceitação que proteja os interesses de quem fala. Se a empresa tomar decisões a partir do resultado deste levantamento, portanto, pode-se vir a ter um sério problema de diagnóstico da situação. O que se quer dizer é que os discursos falam pelas pessoas, muito mais do que o contrário, e que isto tem implicações na gestão das organizações.

P15) 3º Ato – A consagração

“Somente os Nobres de Espírito terão direito à Excalibur!

Somente profissionais identificados e comprometidos com a marca Y terão direito a ela.”

Primeiro, a organização afirma seu poder e saber, ou seja, quem domina e dissemina as verdades da organização; justifica esta sua posição, reforça a filosofia sobre a qual se assenta sua ideologia. Feito isto, a organização especifica as mudanças necessárias, já legitimadas, e à medida que vinha fazendo isto deixa claro que só aqueles que absorverem estes conteúdos serão aceitos como integrantes da Y. Nada poderia ser mais direto do que dizer que só os nobres de espírito, que são os identificados e comprometidos com a marca Y, terão direito a ela, ou seja, terão lugar na empresa.

P16) “Assim como um dia Merlin mostrou-me o Credo da Verdade – diz Arthur – o mesmo faço. Apresento o Credo dos sábios e nobres de espírito para que suas mentes e corações permaneçam, e que seus atos façam da Empresa Y do Brasil a comunidade que todos desejam.”

A empresa continua apresentando os valores que devem permear todas as atividades da organização. As palavras mentes, corações e atos mostram o que já foi discutido sobre a nova postura das pessoas em relação à organização. Uma verdadeira cartilha da Ética do Trabalho, em consonância com as filosofias e ideologias já esboçadas pelo programa, representa o núcleo deste credo, conforme será visto.

“Seja sempre nobre em sua expressão de trabalho, se quiser atrair para si a nobreza dos companheiros de luta.

É na força do trabalho que se distingue a nobreza entre os fracos e os fortes”

A força do trabalho, ou seja, a produtividade, os resultados obtidos, é o que distingue as pessoas em fortes e fracos. Este argumento está totalmente de acordo com o que foi discutido sobre o homem ser visto como integral nas organizações geridas

modernamente. Os fracos, que não produzem de acordo com o esperado, não são nobres, portanto, e sabemos que só os nobres têm espaço.

“Portanto, não desdenhe o trabalho que lhe coube realizar na vida.

Ele enobrece aquele que o faz com entusiasmo e amor.

Não existem trabalhos humildes.

Só se distinguem por serem bem ou mal realizados.

Dê valor ao seu trabalho. Dignifique-o realizando-o com todo amor e carinho e estará desta maneira dando valor a si mesmo.”

As pessoas devem aceitar sua condição e não questionar o trabalho que lhes coube. A pergunta é: quem determina qual é o trabalho de cada um na organização? A cúpula, evidentemente. Mas isto não é assunto para discussão, como se as decisões da empresa estivessem acima da crítica das pessoas que lá trabalham. Se as pessoas aceitarem com entusiasmo e amor, serão nobres, sendo que a distinção entre os diversos trabalhos se dará na sua realização, nos resultados obtidos por cada um em seu âmbito. Questioná-lo significa não realizá-lo, ou seja, desdenhá-lo, o que não se aceita, pois o trabalho não teria sido recebido com entusiasmo e amor, mas com desconfiança. Mais uma vez, o discurso procura obter o controle ideológico, utilizando a ética do trabalho como esta aparece na ideologia burguesa. Nesta e noutras passagens, muito mais importante do que o conteúdo aparente do que está sendo dito, qual seja, o valor do trabalho, está o subentendido, que é o fato das pessoas não poderem questionar e pensar sobre o seu trabalho e todas as consequências sociais, políticas e econômicas dele, mas aceitá-lo como se fosse uma provação para conseguir determinar seu “grau de nobreza.” É por isso que uma análise que se debruce sobre o subentendido, ou até mesmo sobre o escondido, camuflado, torna-se importante para as organizações.

Há um outro ponto importante a ser ressaltado aqui. Se muito do que é dito sobre envolvimento e comprometimento com a organização e sobre o esboço da realidade organizacional dado pela empresa se choca com a prática do dia-a-dia das pessoas nas organizações, o que faz com que esta dissonância cognitiva possa ser percebida sem grandes obstáculos, podendo gerar desconforto e desconfiança, o mesmo não pode ser dito quanto à ética do trabalho. Esta ética está profundamente arraigada na ideologia da sociedade ocidental capitalista. Por isso é que alguns funcionários chegaram a emoldurar este Credo, dado também em forma de pergaminho, e outros os deram a seus filhos dizendo que deveriam se pautar por aqueles valores. Por mais questionáveis que sejam, estas assertivas calam fundo nas pessoas pois têm incontestável legitimidade.

“Mas não se esqueça de sempre cultivar a verdade em relação aos outros e também em relação a você mesmo.

Só a verdade nos fará chegar à perfeição, porque ela nos faz conhecer o que real e verdadeiramente somos”

Este tema, da existência da verdade, já foi bastante discutido, sendo aqui novamente desenvolvido, acrescido da idéia da perfeição, que também faz parte da ideologia modernista – conforme a acepção dada nesta dissertação por Legge (1995). Quanto mais conhecemos a verdade, mais próximos estaríamos da perfeição, e a evolução do homem caminharia sempre nesta direção.

“Não permaneça preso ao passado nem a recordações tristes.

Não mexa numa ferida que está cicatrizada

Deste momento em diante, procure construir uma vida nova, na direção do alto, caminhando para a frente, sem olhar para trás”

Esqueça antagonismos passados, deixe para trás o que você quer mudar em você, como ocorreu na Torre do Fogo. A idéia de evolução contínua também envolve a de um passado que foi importante, mas que deve ser esquecido, pois à medida em que estejamos mais próximos da verdade e da perfeição, não devemos nos influenciar pelo passado, época em que éramos inferiores ao que somos. Isto vai contra a visão de que carregamos passado, presente e futuro todos no presente. O futuro como perspectiva, que já influencia o presente, e o passado que de certa forma nos dá identidade. Carregamos sempre nossas vivências e experiências, sendo impossível que as abandonemos. Mas o raciocínio do texto parte de um outro ponto de vista, uma outra ideologia, que é a defendida pela organização.

Além disso, posso apontar uma contradição aparente: se os princípios nobres deveriam ser resgatados, como foi visto no início do programa, como se pede agora que esqueçam o passado? É uma contradição aparente, pois pede-se apenas que se esqueçam as recordações tristes, não os valores nobres.

“Mas procure ser humilde em todas as circunstâncias

Humildade não é dizer “sim” a tudo e a todos

Nem apregoar que somos humildes

Humildade é saber exatamente o que somos e o que valemos

É conhecer a nós mesmos, procurando corrigir sinceramente os nossos defeitos e não nos querendo impor aos outros

Quem é humilde, em geral, não sabe que o é!

Mas quem não é humilde é que pensa que é.”

Humildade é saber o que somos e o que valemos, ou seja, é aceitar o trabalho que nos coube, sem achar que merecíamos ou valeríamos mais ou menos. Humildade é conhecer a verdade do que realmente somos, e a partir daí corrigir nossos defeitos. Este conceito de humildade reforça os conceitos sobre a ética do trabalho, que estão no início do Credo.

*P17) “Aos que se opuserem, daqui para a frente,
aos princípios de Coração Valente tenho a dizer:
Eu Arthur, de Coração Valente, estudo os seus passos
Eu entendo os seus problemas
Sabem porque não conseguem vencer?
Porque não têm nada pelo que se dar
Não valorizam nada
Não acreditam em nada
Portanto! Não herdarão nada
E é isso que me faz ser o melhor.”*

Aqui está explícito o controle exercido pela Empresa Y, que estuda os passos dos que se opõe aos princípios ditados. Dado que controla, pode punir estes funcionários, que não tem como vencer profissionalmente, pois não se dão pela empresa, não a valorizam, não se envolvem com ela. E Arthur de Coração Valente, ou seja, a própria organização, é melhor porque adota os princípios que ela mesma divulgou por meio deste programa. Aqui, não é nem o caso de se ler nas entrelinhas, mas as próprias linhas: quem não se mostrar engajado aos novos princípios aqui expostos, de envolvimento, comprometimento, trabalho conjunto em equipes, como se faz num grande time, como se faz numa nação, utilizando-se de tudo que possa contribuir para agregar valor para a empresa, com suas mentes, corações e mãos, não herdar nada, ou seja, não terá espaço na organização. E não é a primeira vez que se lê este recado no programa. Em nenhum momento houve a abertura necessária para o questionamento, para as contrapartidas necessárias, por parte da empresa, para que este novo relacionamento entre empresa e funcionários possa se desenvolver adequadamente. Como se pode esperar que os funcionários, ao responderem uma pesquisa sobre o programa, o critiquem? Com certeza, eles vão falar exatamente o que ouviram, concordem com isso ou não. As resistências serão deixadas para os âmbitos em que este controle for mais difícil de ser realizado, para as microfísicas do poder (Foucault, 1996).

*“Mas para aqueles abertos ao espírito Coração Valente
Mais uma vez faremos a cena, caros amigos, mais uma vez!
Ou fecharemos nossas muralhas com o nosso fracasso*

A organização deseja forjar a idéia de que todos estão juntos numa grande batalha, um grande desafio, e isto pode ser percebido quando diz que *fecharemos nossas muralhas*, nossa nação será subjugada, o que não é uma mentira: para todos aqueles que trabalham nesta empresa, o fracasso desta resultará em fracasso para cada um dos seus integrantes. O problema é colocar todos no mesmo barco, esquecendo o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e a situação difícil por que passam os funcionários da mesma.

*Na paz, o homem com o Espírito Coração Valente,
Passa a viver só na modéstia e na humildade
Mas quando na explosão da guerra os desafios
Soarem em seus ouvidos
Devem imitar a atitude do tigre
Apelem para o sangue
Encubram a natureza justa com fúria
E emprestem a olhar uma perspectiva promissora.”*

Agora é hora de luta, para estarem preparados para o que der e vier, numa guerra tudo é permitido.

“Aqui neste círculo vamos dar graças por nossa fé e convicção e por esta libertação

*Que ela simbolize o nosso propósito
Nela cada homem é igual aos outros
Cada um tem uma voz e que cada um se comprometa a lutar
Pela verdade e pela prosperidade da Empresa Y do Brasil.”*

A libertação se dá através desta luta, e já foi chamada de libertação do paternalismo estrutural do passado, tendo com isto uma conotação altamente positiva, mas que esconde o reverso da moeda, que é precarização das relações de trabalho, como já visto. Mas a idéia é clara: apoiar-se na metáfora de uma guerra sangrenta, apelando para a emoção e catarse, visando conseguir envolvimento e comprometimento. Tudo o que não interessava como caminho para se alcançar estes objetivos foi

consciente ou inconscientemente calado. Inconscientemente, quando falamos a respeito de aspectos ideológicos profundamente enraizados e que, na medida em que se pensa a partir deles, não se consegue pensar sobre eles. Outros aspectos, ligados aos contextos organizacionais atuais, podem ter sido escolhidos ou abandonados conscientemente.

A última frase deste texto é bastante ilustrativa. Pode-se ler “pela verdade da Empresa Y e pela prosperidade da Empresa Y”, embora não seja esta a intenção dos emissores. Apesar disto, este é um dos pontos que vim enfocando com maior destaque ao longo desta análise, a saber a criação da realidade organizacional pela empresa, além da busca de legitimação e de afirmação do poder e do saber.

P18) *“Que Deus lhe dê a sabedoria para descobrir o certo.*

Vontade para escolhê-lo e força para fazê-lo durar.”

Quem está dando a sabedoria, o tempo todo, é o próprio texto da Empresa Y. Mas é importante dizer que o caminho foi trilhado por cada um, que a descoberta foi feita por suas próprias forças. As pessoas, aparentemente, devem ser entendidas como seres pensantes, não como seres manipulados. Esta é a chave de ouro, o que fecha todo o discurso, como se ao longo de todo o programa não estivesse bastante claro qual é esta sabedoria, o que se deve mudar, quais as consequências para os que não aderirem ao novo conjunto de valores. Descobrir o certo, portanto, é aceitar as verdades que a Empresa Y desenvolveu ao longo do programa, é aceitar o trabalho sem questioná-lo, é aceitar as mudanças como se viessem dos céus e trabalhar com afinco, como se todos fizessem parte de uma grande nação que vai à luta. Mas... será que isto é possível, dado o grau de incertezas e inseguranças que rondam as classes trabalhadoras? Pode-se ter quase a certeza de que, ao menos no que tange às palavras, as pessoas adotarão o discurso oficial, pois não é nem preciso ler as entrelinhas para perceber que esta é a única postura aceita. O questionamento será entendido como uma não-aceitação do trabalho que lhe foi confiado, o que fará deste funcionário alguém sem nobreza de princípios, não havendo espaço para ele na organização. Se as práticas do dia-a-dia diferirem muito do discurso, e é muito provável que isto esteja ocorrendo, haverá resistências tácitas por parte das pessoas, que não podem explicitar este sentimento por medo de perder o emprego mas que, ao mesmo tempo, não podem concordar passivamente com o que foi dito. Haverá talvez o comportamento (visível) comprometido, mas não a atitude (postura, invisível) comprometida, o que leva a resultados bastante diferentes.

Sintetizando os pontos-chave da análise, reitero as colocações mais pertinentes para esta dissertação. Como já disse, o programa é estruturado de forma a fazer um paralelo entre os cavaleiros da corte do rei Arthur, em Camelot, e os funcionários da Empresa Y e a própria. Querem “resgatar” (será que o tiveram alguma vez?) o orgulho de se fazer parte desta “nação” Empresa Y, dotando seus empregados da nobreza de intenções atribuídas a um cavaleiro medieval, com sua fidelidade para com seu rei (Empresa Y), fidelidade que, em seu mais alto grau, chega à devoção e que dá identidade para os cavaleiros (que podem dizer que fazem parte da Távola Redonda e que formam um grupo de eleitos).

A metáfora utilizada traz também outros elementos dignos de destaque. Numa corte como a do rei Arthur, não há espaço para questionamentos políticos ou sociais. O poder é completa e absolutamente legitimado por forças superiores, vindo diretamente de Deus para um seu escolhido, que é superior aos outros, tanto material quanto espiritualmente. A obediência é cega e irrestrita, havendo nítida divisão entre quem decide (ou quem pensa – Arthur – Empresa Y) e quem executa (os cavaleiros – funcionários), com nobreza, orgulho, devoção (comprometimento e envolvimento levados à última potência). A sabedoria e correção das decisões desta “nobreza” são itens absolutamente inquestionáveis. Seu poder tem uma forte dimensão espiritual (simbolizada pelo mago Merlin), sendo materialmente representada pela espada Excalibur.

Outro aspecto digno de destaque é que, com a metáfora, também se pretende criar a imagem de que toda a Empresa Y (ou o reino de Camelot) é uma unidade, coesa, uma só nação, com um só objetivo, lutando contra forças externas (a concorrência) e mesmo internas (quando da união com a Empresa X, que veio com outros valores). Este é um ponto decisivo deste discurso. Cada vez mais deseja-se desfazer a imagem de haver grupos antagônicos dentro da organização, pois isto dificultaria a identificação e o envolvimento com a mesma. Isto é bastante difícil, pois como admite a própria empresa, a situação não está favorável para os empregados. Não obstante esta constatação, a Empresa Y precisa lançar mão de todas as técnicas e modelos de gestão que surgem no cenário organizacional, como tentativa de melhorar sua posição competitiva. Assim, tratar a empresa como uma nação em guerra e, neste sentido, entender os que sucumbiram (e perderam seus empregos, por exemplo) como baixas do exército da Empresa Y é uma estratégia para aumentar a força, garra e luta pela superação dos que permanecem de pé.

As técnicas utilizadas são comuns à qualquer estratégia que almeje mudar comportamentos, mas, neste caso, com ênfase particular nos conteúdos simbólicos. Na grande maioria das estratégias de mudança cultural podemos reconhecer uma aderência implícita ao modelo de mudança de Lewin (1970). Em outras palavras, o sistema social

é visto como um campo de forças em equilíbrio, sendo a mudança efetuada através de um processo de descongelamento do sistema – mostrando as inadequações das crenças atuais -, havendo em seguida a introdução das mudanças – por reeducação empírica, racional e normativa, além de estratégias coercitivas – e, por último, o recongelamento no seu estado após a mudança – através do desenvolvimento de estruturas de reforço e sistemas de controle.

Quanto ao título do programa, a palavra “Coração” está intimamente ligada ao sentimento, ao envolvimento emocional, em oposição ao cérebro, razão, pensamento. O símbolo do programa é um coração desenhado com duas mãos, dentro do qual se encontra a marca da Empresa Y. A Empresa Y está dentro do coração, sendo que as mãos, representando o fazer, executar, lutar, mudar, também estão presentes. Isto seria mesmo de se esperar num programa que pretende ativar a emoção e aumentar o envolvimento das pessoas com a Empresa Y, esta a principal mudança que se espera obter neste primeiro momento.

Por todos estes motivos e discussões a Empresa Y escolheu estabelecer este paralelo entre o rei Arthur e ela própria para conseguir aumento do envolvimento dos seus funcionários. Esta técnica argumentativa, que busca a identificação com os valores que se atribui a estes personagens um tanto quanto míticos, tende a ocultar muitas das discussões que poderiam surgir, ao dizer que num momento de guerra devemos unir nossos esforços, aceitando a ordem natural das coisas (comandantes e comandados) sem que haja grandes questionamentos internos, que poderiam enfraquecer toda a “nação”.

Em segundo lugar, a empresa atribui um caráter monofônico ao discurso, colocando-se como dona da verdade, tentando determinar a realidade organizacional. Por fim, procuram alcançar a catarse, o que está absolutamente condizente com os dois itens supracitados. Os três itens levariam à submissão e ao controle pela ideologia, com aumento do envolvimento e comprometimento, que em última análise acredita-se levar ao aumento da produtividade e do desempenho de cada um e da empresa.

A participação das negativas da formação discursiva (Maingueneau, 1993) se faz pela ausência. Todo texto apresenta os aspectos positivos e negativos de uma dada formação discursiva, e a escolha do modo como esta inserção se fará é uma estratégia de argumentação. Pode ser pela negação, pode ser pela absorção de uma pela outra, pela ausência de uma delas, entre outros modos de apresentação. O discurso administrativo da Empresa Y ora analisado, que parte do pressuposto de que há um grupo que detém o poder, o saber e a palavra (com seus significados), tem como resultante a inserção pela ausência. Não há contradições. O discurso é monofônico, buscando criar realidades, forjá-las. A legitimidade é dada pela posição social e econômica dos detentores do poder, do capital (ou de seus representantes), do saber (basta olhar as diferenças de nível

educacional), além de toda a legitimação dada historicamente, visto que este grupo diretivo sempre foi visto e entendido como o cérebro da organização.

A questão da busca da catarse também deve ser melhor explorada. Todo o programa aspira à catarse, ao afloramento das emoções que leva à descarga emocional, não ao posicionamento crítico. O processo da catarse passa pela identificação com algum personagem do texto (da narração, da encenação), o que dificulta a postura crítica e conduz à aceitação e adesão passiva do que está sendo dito. Esta técnica argumentativa está intimamente ligada à popularidade do Programa Coração Valente como um todo, mas a sua eficácia como agente de mudanças efetivas e sedimentadas é uma questão bastante diferente, pois há uma série de outros fatores que intervêm na criação da realidade organizacional para cada um dos integrantes da organização, - assunto que já foi tema de várias discussões ao longo desta dissertação – não obstante a tentativa da empresa de afirmar um determinado ângulo de visão como sendo o correto e o único não distorcido.

Colocar a Empresa X e os outros concorrentes como estranhos e alheios a estes valores é uma tentativa de criar coesão e envolvimento dos empregados com a Empresa Y. A catarse gera alívio pela descarga emotiva, que leva ao conforto momentâneo. Mas como não traz um distanciamento crítico da situação, é bastante efêmera. Bertolt Brecht (poeta, autor e diretor de teatro alemão) propunha o *estranhamento* como forma de quebrar a identificação que poderia levar à catarse, afirmando que assim conseguiria menor efeito instantâneo mas que, se trouxesse um desconforto que levasse ao questionamento, poderia conseguir efeito duradouro a médio-longo prazo. Isto seria bem mais profundo e teria impacto não apenas aparente mas também na criação de uma postura crítica.

A gestão moderna está preocupada com a administração de crenças, com a manufatura da aquiescência de valores corporativos, com a produção de imagens. Se a construção simbólica da realidade, em detrimento de sua construção social, é a preocupação central desta administração, então podemos tentar observar quanta retórica tem sido utilizada e de que forma tem sido utilizada para construir estas realidades.

Devo dizer, por fim, que a Empresa Y do Brasil teve o mérito de procurar inovar em seus procedimentos com este programa, ou seja, procura novos meios para conseguir realizar mudanças em sua organização. Construir fórmulas próprias de atuação é um diferencial decisivo para as empresas nos dias de hoje, abrindo novas perspectivas e ângulos de visão sobre as atividades das empresas, bem como permitindo reflexões como as realizadas nesta dissertação.

Este capítulo pretendeu mostrar como a empresa procurou atingir os objetivos a que se propôs. Na Conclusão, procurarei fazer algumas considerações acerca das consequências destes métodos.

IX) CAPÍTULO VIII - CONCLUSÃO

Num ambiente organizacional cada vez mais complexo, com o poder sendo distribuído ao longo da hierarquia, bem como com o surgimento de novas configurações organizacionais, além de mercados que mudam muito rapidamente exigindo flexibilidade das empresas, percebe-se a importância crucial da comunicação nas organizações. Entender a realidade organizacional como surgindo da interação entre pessoas num dado contexto – contexto no qual está presente e atuante a cultura organizacional e a situação atual do mundo do trabalho nas organizações – e perceber que esta construção é mediada pela comunicação torna-se um passo decisivo a ser dado pelas empresas. Conceber a comunicação organizacional apenas em sua dimensão técnica – de transmitir informações – é negligenciar valiosas possibilidades de estudo e é também um indicativo da filosofia gerencial que permeia as atividades da empresa.

Esta discussão se torna ainda mais premente quando se busca uma nova relação entre os funcionários e as empresas nas quais trabalham, baseada na parceria, na motivação das pessoas no trabalho, fazendo com que as pessoas possam ter uma identidade dentro da empresa ou, em outras palavras, trazendo a empresa para a vida das pessoas e não mais como a contraparte dissonante da vida delas. Nesta procura por envolvimento e comprometimento é indispensável que se questionem alguns aspectos considerados como inatacáveis. Entre eles, podemos destacar que a empresa deve perceber que ela não é dona ou determina pelas emissões as realidades organizacionais, pois estas serão produzidas pela interação de todos os envolvidos, e o que é a realidade para um grupo pode não ser para outro; ligado a isto, aceitar que as pessoas não são receptores passivos na empresa; por fim, questionar a natureza da linguagem enquanto instância de significações fechadas e exatas, ampliando-a à dimensão de caminho por meio do qual se criam as verdades e ideologias.

Assim, a comunicação não se restringe a um canal pelo qual fluem as informações na empresa, mas torna-se um valioso objeto de estudo para entendermos o que pensa, como age, quais as estratégias, ideologias e filosofias da empresa, e como ela vê seus empregados – pois isto está embutido na comunicação, que tem sempre um receptor em mente -, aspectos estes que vem a ser decisivos para a criação de uma nova relação da organização com as pessoas e que dizem respeito à emissão comunicativa, também com outro estatuto nesta perspectiva.

Os conceitos sobre a natureza da linguagem e da verdade, baseados nos estudos de Foucault e de outros filósofos e pensadores chamados de posmodernos, seguem na mesma direção do que já foi dito nesta dissertação por Bakhtin, Blikstein, Maingueneau, Fiorin, Barros, entre outros, que parecem convergir para uma necessidade premente, nos tempos atuais, de se estudar a comunicação sob uma nova perspectiva, perspectiva esta

que entenda a linguagem como criadora de realidades e ideologias e não como veículo de transmissão de informações. Não que estes autores concordem em todos os pontos, pois me limitei a alguns aspectos (ligados à comunicação, linguagem, ideologização, mudanças organizacionais) e seus desdobramentos, culminando numa análise como a que vim realizando, na qual espero ter mostrado que há muito mais numa comunicação além de conteúdos fixos a serem passivamente transmitidos, e que esta mudança de perspectiva pode ser bastante significativa para a gestão das organizações.

Nesta dissertação, estive procurando estudar o que está subentendido no não-dito, os aspectos nefastos das mudanças para os trabalhadores, que são maquiados, quando não esquecidos, ao se ver as mudanças sempre como possibilidades de crescimento; também procurei desvendar o que está nas entrelinhas do texto, chegando a algumas conclusões: pelo texto, depreende-se que a empresa detém o saber, detém a verdade, que existe e é única, e a transmite para as pessoas; a empresa é boa, as pessoas é que têm defeitos e precisam mudar; é possível mudar a cultura e os procedimentos com um programa de quatro horas de duração; a culpa de todos os transtornos é de uma instância inatacável, o mercado; não deve haver grupos antagônicos na empresa; a empresa passa a tratar as pessoas como seres integrais, com cabeça, coração e mãos, entre outros itens. Considero que todos estes fatores influenciam diretamente as práticas organizacionais e que pensar sobre eles pode trazer um diferencial significativo para as empresas.

O texto da empresa Y foi construído monofonicamente – ou seja, a partir de um ponto de vista de um só grupo -, procurando criar uma determinada realidade organizacional. Ele se apoia numa metáfora – Camelot e a Empresa Y – buscando a catarse como meio de ser absorvida mais facilmente, chamando a atenção para a emoção. Já que se procura aumentar o envolvimento emocional das pessoas com a empresa, nada melhor do que um programa que ative a emoção, como este analisado.

Estudei “a partir de que pressupostos” surge a comunicação na organização, o que virá a determinar muitos de seus procedimentos e processos administrativos, influenciando o gerenciamento da organização como um todo: como se dirige, como se ouve, como se fala, como se controla, entre outras atividades. Nas palavras esclarecedoras de Ricoer, “*ela – a ideologia – opera atrás de nós, mais do que a possuímos como um tema diante de nossos olhos. É a partir dela que pensamos, mais do que podemos pensar sobre ela*” (RICOUER apud BRANDÃO, 1996, p.25).

Ressalto ainda que procurei perscrutar a estrutura profunda que dá sustentação ao discurso, ou seja, a partir de qual ideologia e filosofia gerencial ela foi criada, e não a sua estrutura superficial, que está recheada dos temas mais modernos e técnicas mais recentes para se conseguir implementar mudanças desejadas.

A estrutura profunda do texto traz uma outra visão da empresa, despida dos seus aspectos facilmente identificáveis e conscientes e que, por serem conscientes, são calculados com exatidão pelos emissores, mostrando apenas o que eles querem que se pense a respeito deles. Ela é a base a partir da qual se pensa e acaba não sendo objeto de pensamento calculado, o que nos mostra algumas concepções da empresa de um modo mais direto, menos mediatizado, possibilitando que se alcance a ideologia e a filosofia gerenciais da organização, que vão ser decisivas para a administração da empresa. Como afirma Fiorin (1988a) na parte teórica desta dissertação, esta é a grande contribuição que a análise do discurso pode trazer para as mais variadas áreas do conhecimento, a saber: *“o interesse da análise do discurso é pela ideologia transmitida pelo enunciador inscrito no interior do discurso, ou seja, aquele que, no discurso, diz eu.”* (FIORIN, 1988a, p.16).

No caso específico deste programa da empresa Y, pude constatar que as mudanças que se pretende implementar na empresa, em termos de estrutura superficial, adotam as perspectivas mais modernas do mercado: busca de envolvimento, de comprometimento, de sentimento de identificação com a empresa, com todos fazendo parte de uma grande família, entre outros itens. Além disso, pode-se ler nos demais textos não analisados neste ensaio que temas como o trabalho em grupo, a possibilidade de pensar sobre a empresa e o aumento do espaço dado às pessoas, são todos temas recorrentes no discurso da empresa.

A análise da estrutura profunda indica, porém, que o modo de se ver as pessoas na organização continua praticamente o mesmo, baseado nas mesmas estruturas de dominação, de ética (do trabalho, por exemplo), de domínio das verdades e sua disseminação. De forma mais geral, o modo de se ver as pessoas está calcado numa filosofia positivista que acaba por ser inadequada para alguns itens destes novos contextos organizacionais, nos quais a adesão dos funcionários pretende-se verdadeira e não mero exercício de retórica.

De uma certa forma, os conteúdos - temas - são novos, mas a forma – a estrutura do texto - é velha, o que poderá trazer uma série de dificuldades para que a empresa consiga dar este passo decisivo na busca de uma nova relação com as pessoas na empresa. Deseja-se mudar a relação entre as pessoas e a empresa, o que requer uma mudança recíproca, mas se percebe que o modo de inserção das pessoas nas atividades da empresa permanece o mesmo.

A análise também procurou evidenciar este aspecto, mostrando que a participação das pessoas é bastante limitada neste programa. Dado que a empresa sabe o que é verdadeiro, bom e útil para ela mesma e para seus funcionários, não há porque aumentar a participação das pessoas. A empresa diz como as pessoas devem se sentir,

como devem se comportar, quais são as realidades de agora e de outrora, não abrindo qualquer espaço para a participação das pessoas de modo mais efetivo, procurando deixar claro que isto era o melhor que se podia fazer pelas pessoas, como forma de legitimar seu discurso.

De forma geral, considero que esta ideologia e filosofia gerenciais impedem que se crie uma visão das pessoas na organização numa outra perspectiva, e que pensar sobre estes aspectos pode ser um excelente ponto de partida para as empresas implementarem as mudanças organizacionais nos dias de hoje, tendo em vista sua complexidade e amplitude.

A questão da ideologia gerencial torna-se mais aguda quando se lembra que o emissor – no caso, a cúpula da organização – fala *a partir* das ideologias, muito mais do que *pensa sobre* elas. Isto dificulta uma reversão de perspectivas por parte desta cúpula, pois a mudança depende do questionamento de valores e crenças que estão profundamente arraigados nas pessoas. Estes valores dizem respeito à natureza humana, ao conceito de verdade e realidade, ao modo de se criar e difundir conhecimento, à natureza do poder e do saber, entre outros aspectos que já foram discutidos.

Espero ter mostrado que, apesar de minha abordagem constituir-se como um estudo um tanto quanto abstrato – com tintas teóricas bastante pronunciadas -, ele semeia e frutifica em várias formas de interação concreta, como por exemplo no gerenciamento da organização, na direção, no controle, na motivação e, especialmente em nosso caso, na comunicação.

Há dois pontos importantes que gostaria de destacar a respeito da análise do programa Coração Valente, a saber: a ideologia/filosofia gerencial que permeia o discurso da organização e o conceito e a operacionalização de mudanças culturais na mesma.

IX.1) IDEOLOGIA E FILOSOFIA GERENCIAL

O capítulo sobre mudanças organizacionais foi importante para traçar algumas linhas dos desenvolvimentos mais recentes em administração e suas implicações para o mercado de trabalho, o que conduziu para um cenário ameaçador para as pessoas nas empresas. Este clima de insegurança e desconfiança estará presente na criação da realidade organizacional das pessoas da organização, posto que faz parte do cotidiano e da vida destas.

O discurso da organização, de certo modo, choca-se com estas perspectivas, na medida em que adota o lado positivo das mudanças, tentando atingir seus objetivos acreditando que suas verdades serão também verdades absolutas para as pessoas, o que

faz parte da filosofia gerencial que foi analisada. As mudanças são sempre encaradas como possibilidades futuras de melhoria, e não em seus aspectos negativos.

Mas o que é a verdade na organização depende de cada pessoa e grupo, não podendo ser dominada por alguns. Acreditar que se possa manipular e controlar ideologicamente as pessoas, por meio de programas como este Coração Valente, é uma séria miopia administrativa, em meu ponto de vista. A complexidade das empresas no ambiente organizacional de hoje, com as exigências de produtividade e de agregar valor cada vez maiores, demanda novas posturas por parte da organização.

A filosofia positivista afiança que, por meio da ciência, o homem se aproxima cada vez mais das verdades absolutas, em todos os campos do conhecimento, inclusive para as ciências sociais. Isto é uma simplificação excessiva da natureza humana, o que acaba gerando uma série de equívocos e simplificações difíceis de serem percebidos.

É importante frisar que não se deve pensar aqui em distorção da realidade, mas em criação de uma determinada realidade. Se a perspectiva é que não existe uma realidade a ser descoberta e conhecida, não se pode falar em distorção. Toda e qualquer descrição e compreensão vai ser feita de um determinado ponto de vista, e a questão da imparcialidade (ou parcialidade) de um determinado texto torna-se muito mais uma questão de técnica argumentativa, visando a persuasão, do que uma aproximação maior ou menor da realidade. Pode-se até dizer que esta leitura da realidade, de forma maniqueísta e simplificadora, é bastante corrente em nossa sociedade, tendo todo o respaldo da ideologia burguesa, baseada na filosofia positivista.

Isto posto, gostaria de dizer que não pretendi fazer uma denúncia desta ou de outras empresas que adotem o mesmo discurso, visto que este modo de pensar está ancorado em águas profundas, em todas as camadas da sociedade. O mais importante é mostrar de que forma pretende-se criar todo um mecanismo de entendimento da realidade econômica, política e social, tanto metafísica quanto material e que, portanto, não mostra a realidade, mas a cria.

A técnica argumentativa que se arroga ser imparcial por si só já advoga, de antemão, o conceito de que existe uma realidade subjacente às coisas que pode ser desvendada, tornando-se, neste sentido, um tanto quanto fascista (no dizer de Roland Barthes), na medida em que classifica como subversivo qualquer desvio em relação ao que o discurso adota como verdade. Deste modo, qualquer postura crítica das pessoas em relação às verdades oferecidas pela empresa deve ficar escondida, protegida, dado que não será aceita e ainda pode ser motivo de punição.

Este é um ponto importante: não se procurou fazer a denúncia da Empresa Y, pois isto seria dizer que as outras empresas, ou outros setores da sociedade, vêm as

coisas de modo diferente. Mais importante é mostrar a parcialidade destas leituras, sua simplificação excessiva, o modo pelo qual se tenta criar uma realidade, como procura-se legitimar o que se diz e negar o que não está de acordo com suas prerrogativas, lutando para conseguir consentimento, persuasão e envolvimento dos empregados, o que vai ter impacto na administração das organizações.

Por exemplo, partindo do pressuposto que detém as verdades e o conhecimento da realidade, a organização não está aberta para entender que cada um irá interpretar os conteúdos e formas das mensagens a seu modo, chegando a uma própria verdade, e que isto vai balizar seus pensamentos, sentimentos e atitudes. Pode ser que, no comportamento do dia-a-dia, seja muito difícil perceber que um comportamento comprometido camufle uma propalada “postura” (ou atitude) comprometida, o que de acordo com os novos conceitos de gestão seria problemático, pois se parte do princípio de que uma pessoa envolvida emocionalmente com a empresa traria melhores resultados em produtividade e qualidade. Comportar-se de forma comprometida é diferente de ter uma postura comprometida; é a distância entre o mascarado e o sincero, entre o fingido e o autêntico, distância esta que é também a medida exata do sucesso (ou insucesso) do efetivo envolvimento e comprometimento, e que não é fácil de ser medida e controlada.

Tomar conhecimento dos “artefatos visíveis” de Schein (1985) não seria suficiente para se perscrutar o que vai por dentro das pessoas, quais seus “valores” e “pressupostos básicos”, o que a teoria de Schein já advoga, mas que muitas vezes são esquecidos em questionários e pesquisas feitas nas organizações.

IX.2) MUDANÇAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta argumentação leva-me à questão da cultura organizacional. Acredito ser um dos principais entraves para que se consiga fazer mudanças culturais numa organização a desconsideração, por parte da sua cúpula, da complexidade que envolve estas mudanças culturais. Isto também acaba sendo parte da estratégia de persuasão, seja consciente ou não, pois a ideologia na qual se assenta este programa – e muitos dos programas que visam mudanças – entende o homem de forma bastante instrumental, como uma máquina que pode ser programada e reprogramada conforme o desejo dos detentores do poder, o que os leva a considerar a mudança cultural apenas como uma reprogramação, acarretando uma visão bastante míope da questão e tornando-se solo fértil para sérios problemas administrativos, como já foi dito.

Por tudo que foi visto na análise, pode-se concluir que o conceito de cultura organizacional que serve de base para a visão do texto é aquele apresentado por Handy (1978), que vê a cultura como uma questão bastante simples e facilmente manipulável. Como foi dito na parte teórica, este entendimento de cultura organizacional refere-se apenas aos artefatos visíveis da conceituação trazida por Schein, esquecendo-se dos

níveis que este chama de culturais por excelência. As contribuições de Fleury (1989) sobre a importância da cultura para instrumentalizar e ocultar o poder, na medida em que atribui significações que levam à identidade organizacional, também são descartadas pelo texto da empresa. Despida de todas estas considerações, a cultura viria a ser algo facilmente manejável e a cultura organizacional poderia ser mudada através de um simples programa catártico como o que está em questão.

Além disso, as discussões sobre a operacionalização destes conceitos também não foram sequer esboçadas. Se a linha de Meek (apud LEGGE, 1995) entende a cultura como dificilmente manejável, mesmo por líderes, na medida em que é construída socialmente e está sendo criada nas relações sociais, e as linhas mais próximas de Schein advogam a possibilidade destas mudanças serem realizadas por líderes - apesar de serem bastante complexas - a operacionalização destas mudanças no Programa Coração Valente não levou em conta estas dificuldades e complexidades.

Esta perspectiva leva a um diagnóstico discutível – porque redutor - que pode trazer consequências bastante desfavoráveis para a organização. A construção da realidade das pessoas na organização vai levar em conta fatores que não podem ser controlados pela empresa, o que pode destoar do discurso da organização, que se prende aos aspectos positivos da formação discursiva. Partindo daí, as pessoas podem vir a interpretar as comunicações organizacionais com bastante desconfiança, fazendo com que tenham uma outra leitura desta realidade organizacional. O comportamento destas pessoas no trabalho procurará ocultar esta desconfiança, que aparecerá apenas tacitamente, por meio de resistências que não podem ser facilmente descobertas, além de encobrir o comprometimento e envolvimento das pessoas, mais retórico do que sincero. A empresa, dado o ponto de partida ideológico, acreditará neste envolvimento retórico, que se mostra num comportamento comprometido (visível) mas não numa postura comprometida (invisível).

A questão se torna mais complexa quando se percebe que esta linha de raciocínio se encaixa perfeitamente na filosofia e ideologia que foram analisadas no discurso da empresa. A posição de Meek leva-me a entender as pessoas como ativas no processo de construção de sua realidade e de sua cultura, não absorvendo passivamente as informações recebidas. O discurso da Empresa Y, por outro lado, parte da perspectiva de que os receptores são passivos e que existe uma verdade única, cujo conhecimento está em posse da organização, que deve passá-la para os funcionários, que irão recebê-la e tomá-la como certa visto que o saber da organização está legitimado.

Deste modo, é possível perceber que mudanças na filosofia gerencial são imprescindíveis quando se pretende conseguir mudança no comportamento das pessoas, por exemplo na busca de envolvimento e comprometimento.

Para Morgan (1996), “o que é novo em muitos desenvolvimentos recentes é a maneira não tão sutil pela qual a manipulação e o controle ideológicos estão sendo defendidos como uma estratégia administrativa essencial. Existe certa cegueira ideológica em muito daquilo que foi escrito sobre cultura corporativa, especialmente por parte daqueles que advogam que os gerentes tentam tornar-se heróis populares, modelando e remodelando a cultura de suas organizações. O fato de que tal manipulação pode muito bem ser acompanhada de resistência, ressentimento, desconfiança e que os empregados podem reagir contra o fato de serem manipulados, acaba recebendo, então, atenção insuficiente.” (MORGAN, 1996, p.143).

IX.3) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, gostaria de frisar alguns aspectos decisivos deste trabalho.

Esta dissertação não procura desvendar ou espreitar a interpretação dos receptores do discurso, nem tampouco sua ação subsequente, embora em alguns momentos cogite algumas possibilidades, com o intuito de confrontar com a recepção esperada dos emissores. A minha posição também não é a da perspectiva dos trabalhadores, que dificilmente conseguiriam ter uma visão crítica como a desenvolvida nesta dissertação.

Além disso, considero que o discurso da empresa Y é bastante coerente com as ideologias tanto dos trabalhadores como dos próprios emissores do discurso, o que o deixa bastante sedutor. Além disso, o programa todo busca a catarse, utilizando de técnicas bastante apropriadas para o caso, o que dificulta ainda mais a postura crítica dos participantes. Em alguns casos, como quando o discurso da empresa se utiliza da ética do trabalho para falar sobre a nobreza dos homens, estou certo de que o intuito persuasivo será atingido, tal o grau de aderência deste item à ideologias correntes da sociedade capitalista. Quando o assunto é a identificação com a empresa e a procura do comprometimento mútuo entre a empresa e os funcionários, a questão já é mais complexa, precisando ser considerada no tempo e não num programa pontual e específico.

Este estudo procurou perscrutar o subentendido, o não-dito, a ideologia dos emissores que pode ser estudada por meio da comunicação organizacional, sendo este um outro caminho que se pode trilhar para estudar e entender a organização. Não abordei a comunicação enquanto canal - caminho pelo qual fluem as informações da organização -, mas sim em sua dimensão de criação de significação e de realidades organizacionais, visto que a comunicação é gerada a partir de uma visão de mundo e de empresa, ou seja, de uma ideologia.

Se o estatuto do receptor não é mais passivo, passando a atuar decisivamente na comunicação pela sua interpretação, assim como a linguagem não é mais vista apenas enquanto instrumento de transmissão de mensagens, o estatuto do emissor também muda radicalmente. O emissor não será mais o portador de verdades a serem transmitidas, mas será um agente buscando a persuasão do ouvinte para obter o seu consentimento e a sua aceitação do que será dito. O emissor se utilizará de técnicas argumentativas que levem o seu interlocutor a construir uma visão da realidade de acordo com os seus (do emissor) interesses. É importante frisar que isto nem sempre é consciente, pois nem todos os parâmetros são objeto de investigação consciente deste emissor, como por exemplo as ideologias e filosofias (positivista, por exemplo) a partir da qual ele pensa, o que nos abre um importante campo de estudos, que espero ter aproveitado nesta dissertação.

A comunicação organizacional precisa se desvencilhar dos modelos que vêem a emissão como um mero instrumento de transmissão de informações para uma nova perspectiva, mais afinada com a proposta de Thayer (1972) e das críticas apontadas por Barros (1994) - ambos utilizados nesta dissertação - para conseguir sair dos limites impostos pelo modelo matemático, que trata os receptores como passivos no processo de criação da realidade e a língua como uma código fechado, isolada dos humores humanos. A lógica subjacente ao modelo matemático de comunicação é uma das bases nas quais se assenta o programa Coração Valente, e os problemas que podem surgir da adoção desta perspectiva só serão encarados de frente – ou melhor, só serão vistos e percebidos – na medida em que se entenda a comunicação organizacional a partir deste novo ângulo de visão.

Portanto, penso ser a principal contribuição desta dissertação a realização do percurso que vai da comunicação organizacional para o subentendido, para as ideologias e filosofias que determinam esta comunicação, trabalhando por trás dela e até os quais dificilmente se chega.

Nesta Conclusão, procurei retomar as questões colocadas no problema de pesquisa, discorrendo sobre a filosofia e ideologia gerenciais que se pode depreender do texto; sobre o modo de se construir um discurso persuasivo - usando uma técnica monofônica de apresentar as coisas, buscando legitimar sua posição de conhecedora das realidades, utilizando-se de uma técnica que aspira à catarse -; sobre a possibilidade de se mudar a cultura organizacional e como fazê-lo; sobre o papel das pessoas nestas mudanças, entre outros itens. Por fim, procurei mostrar a importância de se estudar a comunicação organizacional a partir da perspectiva aberta pela utilização de alguns conceitos linguísticos para o entendimento da comunicação, o que permitiu que tomasse estas questões como objeto de estudo.

X) ANEXO – PROGRAMA CORAÇÃO VALENTE

P2) Caros amigos!

O mundo está mudando e a Empresa Y do Brasil sempre foi sinônimo de pioneirismo. Sendo assim, não tem como e nem por que desconsiderar a globalização e os desafios que ela representa para todos nós e ao nosso trabalho.

Estamos atentos ao que se passa no mercado e faremos o que estiver ao nosso alcance para continuar liderando-o.

Pretendemos continuar oferecendo os melhores veículos nos diferentes segmentos em que estamos representados.

Os novos modelos de nossa empresa continuarão possuindo a melhor e a mais moderna tecnologia da indústria automobilística. Alia-se a isto, a necessidade de implantarmos uma ampla reestruturação em nossos processos produtivos, administrativos e de recursos humanos como resposta aos desafios, que se fazem presentes.

Neste sentido, investir na qualificação dos nossos profissionais, obtendo a sua motivação, o orgulho e o comprometimento com a nossa marca, passa a ser prioridade.

Isto nos fará fortes o bastante para agirmos, visando a manutenção da nossa liderança de mercado.

Coração de Líder e Coração Valente traduzem os princípios que buscamos. Princípios que devem nortear as atividades de todos os funcionários da empresa Y. Esta orientação está em linha com os princípios da Qualidade Total.

Eles nos tiram de nossa zona de conforto, fazem com que tomemos consciência do presente e conquistemos o futuro, através da busca da melhoria contínua de nossas competências.

Como consequência, isto refletirá em nosso produto e o resultado será a superação das expectativas dos nossos consumidores.

Não tenho dúvidas de que somente profissionais que estejam em sintonia com as mudanças que estão ocorrendo no mercado, terão condições de transformar o presente no futuro próspero que buscamos. Caberá a todos nós conquistarmos esta bandeira.

Portanto, ninguém deve duvidar de que a Empresa Y do Brasil continuará fiel a seu “slogan”: “Você conhece, você confia”.

Assina o nome

Presidente da Empresa Y do Brasil

P3) As batalhas ainda não tinham começado.

Naquele tempo desfrutava-se do orgulho, da tranqüilidade e do prestígio em pertencer a tão grandiosa comunidade. Os momentos de glória e supremacia eram quase que uma rotina e parecia não haver nada com o que se preocupar.

Mas a paz não duraria por muito tempo.

Envolvidos por uma névoa de frágil segurança, o povo daquela comunidade não percebia que existiam dentre eles aqueles que, há muito tempo, vinham experimentando inquietudes por transformar aquilo de bom que existia, pois acreditavam, que podiam desfrutar mais, colher mais, crescer mais.

Mas isto exigia saber compartilhar. E eles não sabiam.

Começou, então, uma disputa sem sentido.

Aos que hesitavam agir contra as suas tradições ou eram vítimas do arrogante conhecimento cabia presenciar a sua terra ser arada por outros.

Os seus corações, cheios de mágoa, os enfraqueciam.

Então as terras antes férteis, dividiram-se entre aqueles, que buscavam tirar proveito da situação e os que eram leais à sua tradição.

E assim o tempo foi passando!

Voltados para si mesmos, não perceberam a aproximação de novos reinos, novas comunidades. E aquelas terras foram diminuindo em extensão.

Visão, princípios e valores que faziam parte daquela cultura, cujo sentimento de orgulho em pertencer resultava em sólida tradição, necessitavam ser resgatados.

Sabiam que, somente assim, retomariam o território perdido e demonstrariam a sua superioridade aos seus oponentes. Foram tempos difíceis aqueles. Cada um buscava fazer aquilo que acreditavam ser bom.

E esses homens sempre foram, realmente, muito bons.”

P4) *“A Empresa Y do Brasil sempre foi sinônimo de pioneirismo, orgulho e segurança para todos aqueles que trabalharam e trabalham nela.*

Desde a sua fundação em 1953, vem contribuindo eficazmente para o desenvolvimento do país, e dele sempre teve o seu reconhecimento.

O seu pioneirismo se fez através de vários lançamentos que marcaram época, e serviram de referência para muitas empresas que se instalaram no mercado.

Fomos o modelo de muitas que hoje despontam como líderes nos segmentos que atuam.

Naquela época tínhamos a nosso favor todas as condições no mercado para que pudéssemos desfrutar de nossa liderança e grandiosidade.

Somente nós, éramos e sempre seríamos, os melhores.

Este era o fundamento do nosso “Orgulho em Pertencer” à marca Empresa Y.

Ele nos unia e mantinha-nos comprometidos e identificados com a nossa cultura. A cultura Empresa Y.

O tempo passava e um mercado globalizado evoluía, exigindo uma postura arrojada de todos nós para enfrentarmos os desafios que se faziam presentes.

Surgiu então a Empresa Z. A união entre a Empresa Y e a Empresa X. Uma medida empresarial, de alto risco, que somente uma empresa com o nível de maturidade e coragem como a da Empresa Y, estaria preparada para assumir o sucesso ou o fracasso desse empreendimento.

Muitos esforços foram envidados visando o fortalecimento da grande Cia. Que se formou.

Em 1995, o acordo Empresa Y – Empresa X foi desfeito e com isso, a Empresa Z saiu do cenário automobilístico do país.

Grandes lições foram aprendidas para que pudéssemos resgatar a nossa cultura, tal como era. Dessa dissolução, muitos valores e princípios que alicerçavam o nosso “Orgulho em Pertencer” foram abalados.

Recomeçamos mais fortes! Porém com um duplo desafio: 1) enfrentar os concorrentes os quais se ampliam em número e agressividade; 2) resgatar os valores fundamentais que nos tornarão, novamente, imbatíveis.

P5 – *Num tempo em que a globalização divide a terra entre os bens sucedidos e os maus sucedidos, surge um caminho.*

O caminho é o resgate de um conjunto de valores que só aqueles, nobres de princípios, conseguem atingir.

Nossa caminhada será para resgatarmos os nossos ideais. Os ideais da minha Camelot para os ideais da sua Empresa Y.

Para tanto, teremos que percorrer o caminho dos iniciados, daqueles que se distinguem dos demais.

Passaremos por provas que nos ajudarão a redescobrir a verdade.

Com a ajuda dos quatro elementos: Ar, Terra, Fogo e Água, ou seja, a nossa motivação, o conhecimento de nossa realidade, a nossa proposta de reestruturação e a nossa predisposição para superar a nós mesmos, forjaremos o aço da Excalibur.

Esta espada, símbolo da justiça e do poder, somente poderá ser usada pelos nobres de princípios na superação dos desafios.

Durante a nossa jornada estarão nos desafiando os “segredos por trás das brumas”. Nossas dificuldades de relacionamento interpessoal.

São elas que separam os nobres dos nobres.

Assim como Camelot, a Empresa Y está provendo os meios para que realizemos nossa caminhada, com sucesso, em busca do futuro.

Pois somente com o Espírito do Coração Valente é que encontraremos os meios para mantê-la vitoriosa diante dos desafios da globalização.

P6) *A globalização nos impõe uma série de desafios porque aproxima os mercados, favorece a expansão da concorrência e torna a venda de produtos e serviços mais competitiva.*

Isto significa que devemos estar atentos para conquistarmos as oportunidades que surgirem. Estas serão mais escassas na medida em que o terceiro milênio se aproxima.

O tratamento da informação é o fator chave para que possamos tirar proveito dessa situação.

Quanto melhor o entendimento da informação, maior será o nosso sucesso.

Para tanto é necessário que estejamos bem preparados e treinados.

Isto representa a diferença entre os bem sucedidos e os mal sucedidos.

Devemos ter a consciência da realidade em que vivemos. Seus aspectos positivos e negativos.

Não devemos rejeitar as coisas que nos oprimem, pois a partir delas que teremos as respostas aos desafios que se fazem presentes.

Uma vez identificados os problemas, temos o dever de estabelecer metas de superação, tendo em vista a nossa evolução pessoal e profissional.

Devemos nos ater aos fatos, não às impressões ou opiniões.

Os fatos retratam a verdade. As opiniões, nossas impressões.

Todos nós, ao longo dos anos, amadurecemos em conhecimentos, sentimentos e habilidades.

Portanto, é natural que o nosso comportamento no trabalho, no lar, com os filhos, amigos e demais pessoas evolua.

O nosso crescimento como pessoa é determinado pela evolução de nossos princípios e valores éticos, morais, sociais e econômicos.

O mundo caminha para a evolução contínua desses valores que farão dos homens, seres mais íntegros e conscientes das leis que regem a natureza humana.

Estes, nós chamaremos de nobres de princípios.

P7 - 1ª parte) Eis a Roda da Fortuna.

A roda que mostra a necessidade de nos transformarmos diante dos desafios pessoais e profissionais que temos em nossas vidas.

Aquele que escolhe ficar no centro da Roda, não é atingido pela mudança mas é esquecido pelo tempo.

Aquele que escolhe ficar nas bordas da Roda muda enquanto ela gira e perpetua-se no tempo.

Cavaleiros! Façam a sua escolha!

P7 – 2ª parte) Uma das verdades que compartilhamos no mundo de hoje é que a mudança é contínua, e exige de todos uma atitude corajosa para enfrentá-la.

Coragem não significa não temer.

No planejamento, o temor nos faz considerar os riscos de uma decisão.

Mas, inquestionavelmente, a postura deve ser pró-ativa.

Ignorar a mudança é não renovar os nossos valores e paradigmas. É ficar pra trás.

Em suma, é retroceder.

Quem evita ou ignora a mudança, não tem espaço no mundo de hoje.

Aquele que não teme a mudança e se propõe à renovação, terá o seu espaço garantido em qualquer momento no mercado.

P8) Quero apresentar-lhes a minha Camelot!

Uma comunidade forjada através dos ideais dos nobres de princípios.

Mas assim como a minha Camelot tem a sua história eu, Arthur de Coração Valente, contar-lhes-ei a história da sua Camelot – a Empresa Y do Brasil – construída por bravos ao longo de sua trajetória e que faz deste país uma grande nação.

P9 e P10) A História da Empresa Y é de pioneirismo, audácia e valentia desde o início. Por isso é a história de pessoas especiais.

O primeiro veículo da marca Empresa Y nasce de um projeto audaz de um engenheiro corajoso e seu sonho – construir um automóvel valente. Ferdinand Porsche idealiza em 22 de julho de 1934 um sedan: um verdadeiro carro popular.

Desse dia em diante, 22 de julho de 1934, a história da indústria automobilística ganhava um mito, um sonho para milhões: o carro Y.

No dia 23 de março de março de 1953 a empresa Y grava em definitivo, no coração do Brasil, sua marca de Coração Valente.

Na rua do Manifesto, bairro do Ipiranga, São Paulo, é instalada a Empresa Y do Brasil.

A chama do pioneirismo e audácia ilumina o barracão onde 12 homens montam os veículos K e Y brasileiros. À força destes homens, começam a juntar-se mais e mais a coragem e a valentia de muitos outros. Na transferência da empresa para a Anchieta esse grupo já soma 100 pessoas.

No dia 18 de novembro de 1957 quatro pioneiros fazem um passeio que entra para a história do Brasil. O primeiro carro Y fabricado na fábrica da Anchieta conduz três ilustres cavaleiros.

O motorista, ninguém mais que o primeiro presidente da Empresa Y do Brasil, o Sr. Schultzwenk. Seu carona, o mago da reconstrução da Empresa Y mundial, o gênio da transformação, o Sr. Heinrich Nordhoff. E o presidente Juscelino Kubitschek, idealizador e construtor de Brasília, o impulsionador do Brasil industrial, um mito, que saúda os 796 funcionários.

O primeiro veículo nacional fabricado no dia 02 de janeiro de 1957 é um veículo K. Só podia ser mesmo um veículo Empresa Y ...

E surge mais do que um automóvel! O carro Y sedan – “um carro único, que originou mitos, alimentou um rico folclore e fez parte dos sonhos e aspirações de progresso de uma nação em desenvolvimento”.

O carro que ensinou o Brasil a dirigir. Quem não teve o seu primeiro carro Y ?

Um “ovo sobre rodas”, um “tigrão”, um “bizarão”, um Y preto ou simplesmente um Yzinho?

Recordista nacional com 3.371.647 unidades vendidas.

Recordista mundial com mais de 25 milhões de unidades vendidas. E a história continua...

A força de trabalho do homem brasileiro, caipira, nordestino, deixa o campo e aprende na Empresa Y a ser construtor de carros. Ao final de 1968, a família Empresa Y soma 19 mil pessoas mudando os rumos de toda a região do ABC. Nos anos 70, a Empresa Y do Brasil dá um salto tecnológico no mercado automobilístico nacional com o lançamento do carro P. Outros grandes ícones da indústria automobilística são lançados: a V., a B. – amarela e de todas as cores, os carros a álcool - ,ais uma contribuição da Empresa Y à tentativa do Brasil de ganhar mais soberania com um combustível alternativo.

Em 1976 é inaugurada a Empresa Y de Taubaté. Uma das mais modernas e robotizadas fábricas do país e a primeira da América Latina a receber a ISSO 9002. Fábrica da P. e do G., o melhor e mais vendido automóvel de todos os tempos em sua categoria.

Na década de 80, a comunidade Empresa Y sela a sua exuberância! Em 1981, inicia-se a produção de caminhões e acontece o lançamento do V. Em 1982, o V. é eleito o “Carro do Ano”. Em 1983, a Empresa Y é eleita a “Empresa do Ano”. Em 1988, aos 35 anos, a Empresa Y comemora a produção de 7 milhões e 500 mil veículos. O S. é eleito o “Carro do Ano”.

Em 1989, o G. é eleito o “Carro do Ano”, a Empresa Y recebe o prêmio “Distinção de Qualidade Mundial” e seus 45 mil funcionários comemoram, produzindo 8 milhões de veículos.

Os anos 90 assistem ao nascimento ds fábricas de São Carlos – a fábrica de motores – certificada pela ISSO 9001 e ISSO 14001. Resende, a fábrica de caminhões e ônibus, pioneira no estilo de consórcio modular onde todos os parceiros atuam dentro da fábrica, e a A., em São José dos Pinhais, Paraná. Em 1990, a fábrica de Taubaté produz 1 milhão de veículos.

Em 1994, a comunidade Empresa Y comemora a produção de 10 milhões de veículos.

Os fatos múltiplos e a história longa deixam parecer que esquecemos de tantos e tantos lançamentos como os da P., S., as modificações do G., S. e outros.

Esta é a história de pioneirismo e de uma empresa de apenas 43 anos, que empresta sua colaboração marcante para fazer do Brasil uma grande nação. Às portas do 3º milênio, aprendemos uma grande lição: uma comunidade que superou uma guerra, participou do sonho do desenvolvimento nacional, venceu crises, certamente vencerá os desafios futuros.

Um futuro que está em nossas mãos... Mãos de homens de Coração Valente!

P11) A Empresa Y é a sua Camelot.

É nela que você pode expressar o seu trabalho.

Através do trabalho o homem se torna digno de sua comunidade e o futuro se abre em boas esperanças.

São muitos aqueles que podem se orgulhar de terem colaborado para a conquista da marca e da força Empresa Y no mercado automobilístico brasileiro.

Mantenham sempre dentro de si a chama dos pioneiros. Aqueles que não esperam, fazem acontecer.

Somente a fé os ampara, para que sigam em sua trajetória sem vacilar, convictos de que atingirão a excelência.

Alia-se a esta força, daqui para a frente, o Espírito Coração Valente.

Este espírito deverá estar nas mentes e nos corações de cada elemento desta comunidade, para que todos os seus oponentes saibam de onde emerge a força desta Camelot – A Empresa Y do Brasil.

P12) O Espírito Coração Valente

- 1) Contribuir para que a nossa empresa seja a mais competitiva do setor.*
- 2) Assegurar a qualidade de cada produto e serviço que oferecemos.*
- 3) Criar um ambiente favorável para o trabalho em equipe.*
- 4) Preservar o meio ambiente no âmbito da empresa e em sua área de influência.*
- 5) Promover o respeito e confiança mútua entre os colaboradores.*
- 6) Propiciar uma comunicação objetiva, eficaz e contínua entre todos.*
- 7) Colocar a satisfação do cliente interno e externo como prioridade em nossas atividades.*

8) *Aperfeiçoar continuamente os produtos e serviços é o nosso compromisso com a qualidade.*

P13) 2º ato – A experimentação

Regidos pelos Princípios do Coração Valente, os funcionários da Empresa Y do Brasil resgataram os sentimentos de valor e orgulho em pertencer a Marca de Coração Valente. Assim como fizeram os cavaleiros da Távola Redonda.”

P14) *Os elementos Água, Fogo, Terra e Ar carregam um significado simbólico que arremessa aquele que os compreende e vivencia, à reflexão e ao autoconhecimento.*

Na Torre da água, refletimos sobre as características saudáveis que percebemos dentro da empresa as quais devemos manter, recuperar e aperfeiçoar.

Na Torre do Fogo, refletimos sobre o que devemos transformar em nós mesmos.

Na Torre da Terra, refletimos sobre a realidade que vivemos: a nossa Empresa Y.

Na Torre do Ar, buscamos a motivação para agir e fazer a diferença neste mundo competitivo.

Ao final da experimentação saímos renovados e conscientes dos nossos limites. Equilibrados, justos e cumpridores do nosso papel profissional. Um profissional maduro e livre do paternalismo estrutural do passado, independente e pagador do preço justo de suas ações. Um Arthur de Coração Valente... Que habita dentro de cada um de nós!

P15) 3º Ato – A consagração

Somente os Nobres de Espírito terão direito à Excalibur!

Somente profissionais identificados e comprometidos com a marca VW terão direito a ela.

P16) *Assim como um dia Merlin mostrou-me o Credo da Verdade – diz Arthur – o mesmo faço. Apresento o Credo dos sábios e nobres de espírito para que suas mentes e corações permaneçam, e que seus atos façam da Empresa Y do Brasil a comunidade que todos desejam.*

Seja sempre nobre em sua expressão de trabalho, se quiser atrair para si a nobreza dos companheiros de luta.

É na força do trabalho que se distingue a nobreza entre os fracos e os fortes

Portanto, não desdenhe o trabalho que lhe coube realizar na vida.

Ele enobrece aquele que o faz com entusiasmo e amor.

Não existem trabalhos humildes.

Só se distinguem por serem bem ou mal realizados.

Dê valor ao seu trabalho. Dignifique-o realizando-o com todo amor e carinho e estará desta maneira dando valor a si mesmo.

Mas não se esqueça de sempre cultivar a verdade em relação aos outros e também em relação a você mesmo.

Só a verdade nos fará chegar à perfeição, porque ela nos faz conhecer o que real e verdadeiramente somos

Não permaneça preso ao passado nem a recordações tristes.

Não mexa numa ferida que está cicatrizada

Deste momento em diante, procure construir uma vida nova, na direção do alto, caminhando para a frente, sem olhar para trás

Mas procure ser humilde em todas as circunstâncias

Humildade não é dizer "sim" a tudo e a todos

Nem apregoar que somos humildes

Humildade é saber exatamente o que somos e o que valemos

É conhecer a nós mesmos, procurando corrigir sinceramente os nossos defeitos e não nos querendo impor aos outros

Quem é humilde, em geral, não sabe que o é!

Mas quem não é humilde é que pensa que é.

P17)*Aos que se opuserem, daqui para a frente,*

aos princípios de Coração Valente tenho a dizer:

Eu Arthur, de Coração Valente, estudo os seus passos

Eu entendo os seus problemas

Sabem porque não conseguem vencer?

Porque não têm nada pelo que se dar

*Não valorizam nada
Não acreditam em nada
Portanto! Não herdarão nada
E é isso que me faz ser o melhor.
Mas para aqueles abertos ao espírito Coração Valente
Mais uma vez faremos a cena, caros amigos, mais uma vez!
Ou fecharemos nossas muralhas com o nosso fracasso
Na paz, o homem com o Espírito Coração Valente,
passa a viver só na modéstia e na humildade
Mas quando na explosão da guerra os desafios
soarem em seus ouvidos
Devem imitar a atitude do tigre
Apelem para o sangue
Encubram a natureza justa com fúria
E emprestem a olhar uma perspectiva promissora.
Aqui neste círculo vamos dar graças por nossa fé e convicção e por esta
libertação
Que ela simbolize o nosso propósito
Nela cada homem é igual aos outros
Cada um tem uma voz e que cada um se comprometa a lutar
Pela verdade e pela prosperidade da Empresa Y do Brasil.*

P18) *Que Deus lhe dê a sabedoria para descobrir o certo.
Vontade para escolhê-lo e força para fazê-lo durar.*

XI) BIBLIOGRAFIA

- ARISTÓTELES. *Retorica*. Tradução de Antonio Tovar. Centro de Estudios Constitucionales: Madrid, 1990.
- BAKHTIN, M. (Volochinov) *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1992.
- _____. *Questões de literatura e de estética: a teoria do romance*. São Paulo: Hucitec/Unesp, 1988.
- BARROS, Diana; FIORIN, José (orgs) *Dialogismo, Polifonia, Intertextualidade*. São Paulo: EDUSP, 1994.
- BARROS, Diana L. P. *Teoria semiótica do texto*. São Paulo, Ática, 1997.
- BARTHES, Roland. *Elementos de semiologia*. São Paulo: Cultrix, 1985.
- BECHARA, Evanildo. *Ensino da gramática. Opressão? Liberdade?* São Paulo: Editora Ática, 1991, 5ª edição.
- BENVENISTE, Emile. *Problemas de linguística geral*. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1976.
- _____. *O homem na linguagem*. Lisboa: Arcádia, 1978.
- BERLO, David K. *O processo da comunicação*. Editora Fundo de Cultura; Rio de Janeiro, 1960.
- BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de comunicação escrita*. São Paulo: Editora Ática, 1993, 11ª ed.
- _____. *Kaspar Hauser ou A fabricação da realidade*. São Paulo: Cultrix, 1995.
- _____. *Apostila sobre comunicação escrita*. São Paulo, 1999.
- BOUDON, R. - *Métodos da sociologia*. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.
- BRAIT, Beth (org) et alii. *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido*. Editora da Unicamp; Campinas, 1997.

BRANDÃO, Helena H. N. *Introdução à análise do discurso*. Campinas: Editora da Unicamp, 1996.

_____. *Subjetividade. Argumentação. Polifonia*. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro, Editora Zahar, 1977.

BRIDGES, William. *O último grande emprego*. São Paulo, Makron Books, 1995.

BUYSENS, Eric. *Semiologia e Comunicação Linguística*. Tradução de Izidoro Blikstein. Editora Cultrix e Editora da Universidade de São Paulo; São Paulo, 1972.

CALVINO, Italo. *As cidades invisíveis*. Cia. Das Letras; São Paulo, 1998. (p.123)

CARNOY, Martin (professor da Escola de Educação da Universidade de Stanford, Califórnia, EUA) apud Suplemento da Folha de S. Paulo de 1º de maio de 1998.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. Editora Atlas, São Paulo, 1992. Volume 1.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. Editora Atlas, São Paulo, 1994. Volume 2.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. Editora Atlas, São Paulo, 1996. Volume 3.

CHOMSKY, Noam. Entrevista à GNT em abril de 1998.

COSERIU, Eugenio. *Lições de linguística geral*. Tradução de Evanildo Bechara. Editora ao livro técnico; Rio de Janeiro, 1980.

DOSTOIÉVSKI, Fiodor M. *Crime e Castigo* in Obras Completas. Editora Nova Aguilar, Rio de Janeiro, 1963.

ECO, Umberto. *Leitura do texto literário – lector in fabula*. Editorial Presença, Lisboa, 1979.

EPSTEIN, Isaac. *O Signo*. Editora Ática, São Paulo, 1986.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967.

FARIA, A. N. e SUASSUNA, N. R. *A comunicação na administração*. Rio de Janeiro, Editoras SESAT e LTC, 1982.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla; PEREIRA, Maria. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo, Pioneira, 1997.

FIORI, José Luís. *Os condenados da terra* – Folha de S. Paulo, abril 96.

FIORIN, José Luiz. *O regime de 64. Discurso e ideologia*. Editora Atual; São Paulo, 1988.

_____. *Elementos de análise do discurso*. São Paulo: Editora Contexto, 1997.

_____. *Linguagem e ideologia*. Editora Ática; São Paulo, 1988.

FLEURY, M.T.L., O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R.M. (orgs) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, Michel. *Power/Knowledge*. Brighton, Harvester, 1980.

_____. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro, Ed. Graal, 1996.

FREITAS, M. Ester - *Cultura Organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.

GALBRAITH, John Keneth - *Anatomia do poder*. 3.ed, São Paulo: Pioneira, 1989.

GIDDENS, Anthony. Living in a Post-Traditional Society. In *Reflexive Modernization*. London, Polity Press, 1995.

GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, Mar./Abr.1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. In *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995b.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.. In *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71, Jul./Ago. 1995c.

HANDY, Charles - *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HJELMSLEV, L. *Prolegômenos a uma teoria da linguagem*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

JAKOBSON, Roman. *Linguística e Comunicação*. São Paulo: Cultrix e EDUSP, 1969.

KATZ, Daniel ; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas/MEC, 1974.

KRISTEVA, J. *História da linguagem*. Lisboa: Edições 70, 1974.

KURZ, Robert. (Sociólogo alemão) Caderno Mais, Folha de S. Paulo de Domingo, 4 de abril de 1999, página 5.

LEGGE, Karen - *Human Resource Management*. London: Macmillan Press Ltd, 1995.

LEROY, Maurice. *As grandes correntes da linguística moderna*. São Paulo: Cultrix, 1971.

LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. In *Experimentos com espaço social*. São Paulo, Cultrix, 1970.

LOPES, Edward. *Fundamentos da linguística contemporânea*. São Paulo: Cultrix, 1995.

MAINGUENEAU, Dominique. *Novas tendências em análise do discurso*. Editora da Unicamp/Pontes; Campinas, 1993.

MARTINS, Gilberto de A. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. In *RAUSP – Revista de Administração*. Volume 32, número 3 – julho/setembro 1997.

_____. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. In *Caderno de Pesquisas em Administração*. Janeiro 1995.

MASER, Siegfried. *Fundamentos de teoria geral da comunicação*. EPU e EDUSP; São Paulo, 1975.

MORGAN, Gareth - *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- NETO, João Cabral de Melo. Dúvidas apócrifas de Marianne Moore in *Obras Completas*. Editora Nova Aguilar; Rio de Janeiro, 1994.
- PETTIGREW, Andrew - *The awakening giant*. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1985.
- REDFIELD, Charles E. *Comunicações administrativas*. Rio de Janeiro, FGV, 1980.
- RIFKIN, Jeremy - *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROSA, João Guimarães. Famigerado. In *Primeiras Histórias*. Livraria José Olímpio Editora; Rio de Janeiro, 1964.
- _____. *Grande Sertão: Veredas*. Rio de Janeiro, Livraria José Olímpio Editora, 1965.
- ROTTERDAM, Erasmo de. *O Elogio da loucura*. Coleção Os Pensadores. Tradução de Paulo M. Oliveira. Editora Abril Cultural; São Paulo, 1972.
- SALERNO, Mário. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R.M. (orgs) *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- SAUSSURRE, F. *Curso de Linguística Geral*. São Paulo: Cultrix, 1974.
- SCHAFF, Adam. *Linguagem e conhecimento*. Coimbra: Almedina, 1974.
- SCHEIN, Edgard - Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter 1984, p.3-15.
- _____. - *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHNAIDERMAN, Boris. *Turbilhão e semente*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1983.
- SHAKESPEARE, William. *Hamlet*. Tradução de Péricles Eugênio da Silva Ramos. Círculo do Livro; São Paulo, 1982.
- SHANNON, C. E.; Weaver, W. *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press; Alabama, 1949.

- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R.M. (orgs) *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- THAYER, Lee O. *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1972.
- TOLSTOI, Leon. *Ana Karenina* in Obras Completas. Editora Nova Aguilar; Rio de Janeiro, 1993.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. Summus Editorial; São Paulo, 1986.
- VAN MAANEN, J. - Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.520-526, December 1979a.
- ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1996.