

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

A Comunicação na Organização do Trabalho

Construindo identidades ou submissão.

Raquel da Silva Marinho Falcão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Dacier Barros e Silva.

DEFENDIDA PUBLICAMENTE EM 06 DE ABRIL DE 2004 DIANTE DA
BANCA EXAMINADORA:

Dr. Dacier de Barros e Silva.
Departamento de Comunicação da UFPE.

Dr. Alfredo Eurico Vizeu Pereira Júnior.
Departamento de Comunicação UFPE.

Dr. Sergio Alves de Souza.
Departamento de Administração UFPE.

Agradecimentos

Às vezes, o objeto de estudo se confunde com o autor. Este é o meu caso. Na busca de respostas para minhas próprias experiências de vida, encontrei um objeto que pretendo aprofunda-lo cada vez mais para torna-lo útil, simples e aplicável no dia a dia.

Nesse processo, não caminhei sozinha. Na minha busca, cruzei com seres humanos valorosos, capazes, competentes, comprometidos, amigos, ...

Mesmo correndo o risco de esquecer alguns, porque tive ajuda de muitas pessoas, quero aqui expressar meus agradecimentos:

À meus pais e meus irmãos, por tudo.

Ao meu marido Enoque, por ter sido grande e me ajudado a não desistir de crescer, por segurar a maior parte das despesas da casa para que eu pudesse investir nos estudos e formação profissional, por cuidar de Lucas sempre junto comigo, pelas contribuições teóricas e revisão final deste trabalho, por ser, acima de tudo, um grande companheiro, levando nosso amor como os "profetas de antigamente, por todos caminhos". Ao meu filho Lucas, que me ensina todos os dias que a vida anda pra frente, que é dinâmica, contraditória e ao mesmo tempo alegre, cheia de sentimentos e felicidades.

Aos companheiros de luta pela altivez de encarar os desafios.

Ao meu orientador, professor Dacier Barros, que me ajudou no desenvolvimento intelectual, que procurou enxergar minhas intenções quando ainda não estava claro o objeto de estudo, soube ouvir, não teve compulsão de ensinar tudo que sabe e, com paciência, respeitou meu ritmo. Colocando o aluno no centro do processo, com sua própria consciência, age com a maturidade de um educador responsável e comprometido com o desenvolvimento humano, sem preconceitos, sem se colocar como "superior" na relação. Aprendi muito com suas atitudes, sua simplicidade, sua sabedoria.

Aos professores do mestrado e especialização, em especial Paulo Cunha, Luiz Momesso e Ângela Prysthon pelas contribuições teóricas e, a Tanúzia Vieira, pelo apoio na parte metodológica e indicação dos convidados para banca. Aos professores Drs. convidados, Cristina Carvalho, na qualificação e Sergio Alves na banca examinadora pelas valiosas contribuições.

Aos funcionários do PPGCOM, José Carlos, Cris, Solange, pela atenção, em especial à Claudia pela consideração e apoio respeitoso desde o primeiro momento deste mestrado. E, à todos os colegas e amigos, em especial, Rodrigo Alves, que me ajudou em toda tabulação dos dados da pesquisa.

À equipe da TGI pela acolhida, nas pessoas de Ricardo Almeida pelo incentivo de ligar a comunicação à gestão, Francisco Cunha por apontar caminhos otimistas sobre a percepção da "natureza humana" e, em especial, à minha co-orientadora Carmen Cardoso, pelas contribuições teóricas e aplicadas, por ser um exemplo de profissional competente e responsável, por ser leve e de bem com a vida, me ensinou que é preciso aceitar as limitações para permitir as mudanças.

Por último, quero agradecer muito especialmente a estas Empresas: HEBRON – Industrias Químicas e Farmacêuticas, Clínica de Diagnóstico e Imaginologia Lucilo Ávila e, ITECI – Instituto de Tecnologia e Ciências da Informática, nas pessoas de Josimar Henrique, Lucilo Ávila e, Merval Jurema, que demonstraram disposição de mudança e compromisso com o desenvolvimento da ciência, ao abrir os espaços de suas empresas para a pesquisa de campo.

E a todos os 79 entrevistados, das três instituições, de todos os níveis de responsabilidade, pela confiança, disponibilidade, participação e, em especial, pelas declarações, fundamentais para conclusão deste estudo.

SUMÁRIO

RESUMO

SUMMARY

INTRODUÇÃO

1. Fixação do problema: a que se propõe este estudo?
 - 1.1 Tema.....08
 - 1.2 Problema de pesquisa.....12
 - 1.3 Objeto ou tema problematizado.....13
 - 1.4 Base teórica.....13
 - 1.5 Hipóteses.....21
 - 1.6 Justificativa e revisão de literatura.....22
 - 1.7 Objetivos gerais e específicos.....23
2. Contextualização da comunicação interna
 - 2.1 Aspectos gerais.....25
 - 2.2 Para que serve o estudo da comunicação interna..27
 - 2.3 Como utilizar a comunicação interna na organização do trabalho.....28
 - 2.4 Outros resultados analisados na pesquisa de campo.....31
3. Como foi desenvolvido este estudo
 - 3.1 Abordagem metodológica.....36
 - 3.2 Metodologia.....38
 - 3.3 Estudo de casos.....41
 - 3.4 Gênese do tema.....42

CAPÍTULO I

Comunicação Interna sob o enfoque da teoria da ação comunicativa de Habermas

- 1.1 Alguns aspectos resumidos da Teoria da Ação Comunicativa.....44
- 1.2 Compreendendo os significados do agir comunicativo.....
- 1.3 Moral e comunicação.....51
- 1.4 Considerações gerais sobre o enfoque desta Teoria na comunicação interna na organização do trabalho.....53

CAPÍTULO II

Alguns aspectos gerais que influenciam no agir comunicativo

- 2.1 O contemporâneo e a comunicação interna.....55
- 2.2 Valores e significados na sociologia.....61
- 2.3 Alguns comportamentos e suas narrativas no Brasil.65

CAPÍTULO III

Construção de identidades e valores culturais

- 3.1 Aspectos culturais do contemporâneo.....70
- 3.2 Identidades: conflito e construção.....72
- 3.3 Na busca de valores mais profundos.....76

CAPÍTULO IV

A construção do conhecimento no cotidiano

- 4.1 O mundo da vida e seus conhecimentos.....80
- 4.2 A interação social na vida cotidiana.....84
- 4.3 A linguagem e o conhecimento na vida cotidiana...86
- 4.4 A sociedade como realidade objetiva e subjetiva....90

CONCLUSÃO

Compreendendo os sentidos no agir

- a) Aceitando as limitações para permitir as mudanças.....98
- b) Percebendo e resignificando alguns valores.....99
- c) Otimizando a comunicação interna.....102

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS:

- Resultados da pesquisa de campo;
- Questionários: versão final e teste;
- Termo de compromisso.

RESUMO

A comunicação e a construção da identidade humana na relação do trabalho é um estudo que requer um aprofundamento integrado de vários aspectos.

Esta dissertação pretende identificar alguns deles, baseando-se principalmente na teoria da ação comunicativa de Habermas, buscando contribuir no esclarecimento entre duas visões distintas na condução da comunicação direta e interpessoal, quais sejam, dois paradigmas: o do conhecimento do que está sendo comunicado ou do entendimento entre sujeitos capazes de pensar, agir e interagir.

Para compreender o porque dos "ruídos" numa comunicação que pretende cumprir a função de integração social, por existir para organizar o trabalho, buscou-se fazer um parâmetro com os valores culturais que orientam as condutas no agir comunicativo, procurando estabelecer uma relação entre os dois níveis de realidade: do sistema formal, do dito no discurso; e das ações, das condutas, que revelam as identidades.

O problema então desta pesquisa não está no estudo da linguagem, mas, nos códigos de valores que estão dando sentido à linguagem no universo pesquisado. Para facilitar a interpretação, a partir do referencial teórico, foram criadas categorias do que seriam considerados valores de uma lógica mais tradicional ou mais moderna.

Compreender os sentidos no Agir Comunicativo, pode ajudar na passagem da ação para o discurso consciente, manifesto e coerente, onde as atitudes representem identidades reveladas.

TITLE:

The Communication in the organization of work

Building up identities or submission

SUMMARY

Both communication and human identity building in the working relationship requires a deep and integrated study in different aspects.

This essay intends to identify some of these aspects, mainly based on Habermas's theory on communicative action, trying to contribute for the clarification between two different visions on the direct and interpersonal communication. That is to say, two paradigms: the knowledge of what is being communicated or the understanding among individuals who can think, act and interact.

To understand the reason why there is noise within the process of communication, which tries to establish a social integration in the work relationship. So, we tried to establish a parameter between cultural values that guide people's behavior, trying to establish a relationship between two levels of reality: the formal one, found in speeches, and the other one found in actions and behavior, which reveal one's identity.

So, the problem found in this research is not in the language study, but, in the codes of value, which give some sense to language itself within the universe being researched. To make interpretation easier, we should start considering the theoretical reference, that is, categories were created in order to take into account values in a more traditional logic than a more modern one.

To understand the senses of a communicative act can help the transition from action to a conscious and coherent speech, in which, attitudes stand for revealed identities.

INTRODUÇÃO

1. Fixação do problema: a que se propõe este estudo.

1.1 TEMA

Este é um estudo sobre a comunicação e a construção de elementos da identidade humana fundada na inter-relação da organização do trabalho.

Trata-se de uma pesquisa em comunicação organizacional que, grosso modo, pressupõe uma integração através da comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica. Ela procura um alinhamento entre a comunicação com os empregados, os direitos e deveres dos participantes dentro da organização, o sistema de informações, o treinamento de recursos humanos, a documentação, as relações públicas e a publicidade. Todas interferem, direta ou indiretamente, na organização do trabalho, porém, esta pesquisa se deterá na comunicação interna porque ela se refere mais a busca da construção de fatores da identidade na organização do trabalho.

A comunicação interna, contudo, pode ser estudada em, pelo menos, duas modalidades, ou seja, comunicação interativa e comunicação mediada por meios técnicos.

A consideração da qualidade diferenciada destes dois tipos de comunicação, interativa e mediada, possibilita o dimensionamento da relação entre os agentes e a comunicação, onde ambos mantêm entre si uma relação de influencia recíproca, porém, na comunicação interativa o agente, o sujeito, aparece em primeiro plano, especificamente, enquanto na comunicação mediada, não.

Aqui não será tratado nenhum veículo de comunicação interna como, por exemplo, jornais ou revistas institucionais, murais ou quadros de avisos, rede de informática, canal interno de TV, programas de rádio interno, videoconferência ou teleconferência etc., que caracterizariam um estudo da comunicação mediada.

A comunicação aqui referida é a interativa, interpessoal, direta, entre pessoas que necessitam de trocar ou discutir idéias, de

conversar individualmente ou em reuniões, com objetivo de racionalizar o trabalho.

Portanto, o agente, ou seja, o sujeito que age, será considerado neste estudo o primeiro plano. Além disso, como envolve comportamento, a comunicação direta, deve ser considerada no nível formal da locução, do que é dito no discurso, mas também no nível das atitudes, formais ou informais, que podem estar atribuindo outros sentidos à mesma ação comunicativa.

As comunicações orais são tão importantes quanto as comunicações impressas, por exemplo, mas não recebem o mesmo tratamento e são poucos, ainda, os estudos específicos nesta área. Para Santaella (2001:96-97), a pesquisa em comunicação direta permite perceber as interferências que diferentes tipos de "ruídos" físicos, psicológicos ou semânticos podem provocar na recepção das mensagens.

Além disso, tais 'ruídos' são uma fonte rica para análise das interfaces dos territórios da comunicação: da mensagem com sua recepção, do contexto com a recepção e do sujeito produtor com a recepção.

Essas interfaces, atuando como um dispositivo lógico, fazem a adaptação entre o sistema formal e informal no ato comunicativo. O entendimento entre os sujeitos, ou seja, a eliminação dos "ruídos", vai se dar quando, na interface, os sentidos da linguagem, forem processados pelas partes, possibilitando uma interconexão.

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

O discernimento dessa lógica pode ajudar numa melhor análise das interfaces dos territórios da comunicação - como uma pessoa age, como a outra reage. Este ponto de contato é que pode se caracterizar

uma determinada comunicação como estando situada num paradigma do conhecimento ou num paradigma do entendimento, estabelecendo assim a qualidade da “conexão” entre os agentes.

Um depoimento da pesquisa de campo pode ser útil aqui no esclarecimento dessa questão: Na pergunta do questionário em anexo, número dezessete – ‘Quando você precisa falar alguma coisa, criticar, perguntar ou sugerir, o que você sente?’ – um dos entrevistados responde que sente medo de sua opinião não ser considerada importante e de ser considerada ‘metida’ (sic) onde não é de sua conta. Noutra pergunta, de número dezenove, a mesma pessoa diz já ter sentido medo de não corresponder à expectativa e também insegurança e humilhação. Ao perguntar o que provocou esses sentimentos, a pessoa declara:

“Quando ela (a chefe) chega perto, fico com medo, de não corresponder à expectativa, porque ela é muito crítica. Só com um olhar diz tudo. Às vezes, só com esse olhar a gente já se sente humilhada. Ela chega, educadamente, na frente do cliente, e diz: ‘não é assim, senhora’ e desfaz tudo que a gente fez, que estava certo. Faz de outra forma e tira da gente o serviço, a autoridade. No lugar de ela delegar poderes ela faz isso só para demonstrar poder”. (O depoimento está transcrito literalmente. Os parênteses são da autora da presente dissertação).

Nas interfaces dessa comunicação, rica em minudências percebidas pela entrevistada, pode-se analisar que na ‘locução’, isto é, no dito formalmente, não há problema, mas, na ‘ilocução’, ou seja, no que se faz enquanto diz, na conduta, provocou-se um sério ‘ruído’ na recepção da mensagem.

Analisando então a recepção dessa mensagem pelo subordinado, o ‘educadamente’ foi visto como um autoritarismo do chefe, enquanto produtor da mensagem, e que, mesmo usando uma locução “cordial”, traz na ilocução, no não dito¹, um ‘olhar’ de censura,

¹ O “não dito” pode ser interpretado no discurso como a presença de “lacunas”, “silêncios” e “brancos” que geralmente são usados como uma manobra camufladora para preservar a coerência do próprio discurso. (BRANDÃO, 1997:21).

impondo medo, centralizando o poder e, na ação, desqualificando o trabalho do subordinado perante os outros.

Além disso, na recepção desse agir, a leitura foi de que a chefe tem necessidade de demonstrar poder. Podendo ser atribuído aí um valor do trabalho no sentido de uma superioridade hierárquica, na lógica de submeter o subordinado, portanto uma lógica tradicional.

A comunicação interna na organização do trabalho é um tema delicado, por estar numa fronteira interdisciplinar, pois a identidade humana na relação do trabalho é um estudo que requer um aprofundamento integrado de vários aspectos – sociológicos, psicológicos, econômicos e administrativos.

Por isso, sem, evidentemente, ter a pretensão de aprofundar nenhuma dessas outras disciplinas afins, pretende-se, a partir da lógica comunicativa, estudar a questão.

A comunicação interativa permeia outros campos interdisciplinares: a administração e a comunicação, por exemplo, andam juntas mesmo que nem sempre a isso seja dada a atenção devida.

A atividade de comunicação, que, muitas vezes, encontra-se isolada ou diluída no processo administrativo, pode ser integrada ao elenco das funções básicas e ter visibilidade no planejamento estratégico, levando em conta que a vida nas organizações está sujeita a dimensões ligadas a comunicação, tais como: participação, iniciativa, integração e reivindicação.

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

Por outro lado, tomando o conceito de organização como “construção social que estrutura e possibilita a capacidade de agir coletivamente” (CARDOSO e CUNHA, 2001) e considerando que as pessoas que dela participam dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos de vida, o desenvolvimento

da organização, se vincula necessariamente aos interesses e consciência dessas pessoas que vão se expressar e interagir através da comunicação.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Na organização do trabalho, na relação da direção com seu público interno e nas relações internas de um modo geral, existe uma *linguagem* montada em *discursos, símbolos e metáforas*.

Estes elementos orientam uma *conduta* que está assentada em valores de uma lógica tradicional ou moderna.

No estudo do modelo comunicativo das organizações tomadas como caso, questiona-se quais dessas características se distinguem e como esses valores tomam consistência: quais as condutas comunicativas e sob que lógica estão sendo conduzidas ou reguladas, e, além disso, que identidades estas condutas estão construindo e que efeitos estão provocando.

Sendo assim, o problema desta pesquisa não está no estudo da linguagem, mas, nos códigos de valores que estão dando sentido à linguagem no universo pesquisado.

Em resumo, o campo empírico, analisando os "ruídos", buscou evidenciar quais os valores que prevalecem na prática do discurso, hoje, no mundo do trabalho e qual sua lógica.

No estudo bibliográfico e na pesquisa de campo pesquisou-se:

- Por que acontecem os "ruídos" numa comunicação que pretende cumprir a função de integração social, e cujo objetivo é existir para organizar o trabalho?
- Os valores do agir comunicativo, no universo pesquisado, são de uma lógica mais tradicional ou mais moderna?
- Qual a relação entre as condutas da comunicação interna e a construção de uma identidade e seus efeitos?
- Qual a viabilidade de uma "mão dupla" na construção da identidade? Ou seja, de construir identidade corporativa fundada na comunicação para organização do trabalho e ao mesmo tempo, resultando no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades.

1.3 OBJETO OU TEMA PROBLEMATIZADO

Trata-se de examinar qual a representação sobre as condutas comunicativas, elaboradas a partir dos membros das organizações pesquisadas. Ou seja, como são vistas, nessas empresas pesquisadas, as suas condutas comunicativas.

Nas interfaces dos territórios da comunicação direta, como está a recepção em relação aos agentes produtores, à própria mensagem e ao contexto?

O campo de observação foi o modelo comunicacional de três empresas locais.

Tendo como tema a comunicação organizacional, a área de interesse é a comunicação interna, interativa, direta.

Deseja-se saber, na realidade das empresas:

- Como são vistos ou representados pelos participantes esse agir: estão gerando confiança, fidelidade e aceitação ou estão provocando rejeição ou indiferença? Estão construindo lealdade ativa ou passiva? Identidade ou submissão?

1.4 BASE TEÓRICA

Para dar conta da complexidade dos atos comunicativos, numa esfera pública de relações sociais, esta pesquisa baseou-se principalmente na teoria da ação comunicativa de Habermas, exposta com mais detalhe no capítulo primeiro desta dissertação. Buscou-se, sobretudo, compreender o agir comunicativo específico para a organização do trabalho, que tem sua razão comunicativa própria, uma vez que acontece entre pessoas que necessitam realizar um objetivo e/ou uma tarefa determinada.

Sobre identidade, trabalha-se aqui com o conceito do próprio Habermas (1984), como sendo opinião não pública, ou seja, opinião íntima, privada, que nem sempre é revelada, mas é subjetivada nas ações, onde o inconsciente se materializa.

No nível ideológico, a identidade estaria no conteúdo dos sistemas, não de idéias, mas de atitudes, nos comportamentos que se constituem pelo conjunto de hábitos, costumes e tendências a reagir de uma determinada maneira.

Em comunicação, construção de identidade é entendida como soma de métodos e formas que uma dada organização escolhe para ser percebida, e aceita, por um dado público que atinja ou pretenda atingir.

Difere a identidade de imagem visto que esta é percepção, positiva ou não, que os receptores têm da organização. Por outro lado, identificação seria, grosso modo, percepção positiva.

Indo à sua raiz latina, identidade se vincula à individualidade, ao passo que imagem seria mera representação.

Vista por Rego (1986), sob um enfoque prático, identidade seria o conjunto de valores básicos e característicos que uma organização ou instituição pretende se auto-atribuir.

A proposta de Habermas na teoria da ação comunicativa é discutir a linguagem universal que, por estar dotada de sentidos, mantém a tradição ou a modifica. A linguagem universal vai estar se referindo ao universo daqueles participantes da comunicação.

Na busca dos sentidos, procurou-se identificar e esclarecer dois parâmetros distintos, duas lógicas: a tradicional e a moderna. Estas lógicas, no entanto, no mundo da vida, convivem imbricadas, numa relação dialética permanente, no conflito de identidades, entre os velhos e novos valores.

O fordismo, por exemplo, chega com a modernidade e apresenta uma lógica bem moderna com relação à racionalidade, toda a produção orientada para ordem, burocracia, numa ação totalmente planejada. Porém, ao mesmo tempo, traz no seu bojo a lógica tradicional com relação à ordem, ao comando, o empregado só obedece, numa ordem externa a si, e em relação à cultura organizacional predominando o medo dos "superiores", a centralização do poder, os princípios rígidos etc.

O modelo fordista-taylorista, se caracteriza, em apertada síntese, por:

- Produção em massa, pelo uso de linhas de montagem,
- Maior homogeneidade dos produtos,
- Controle do tempo e movimento pelo cronômetro fordista de produção e produção em série taylorista,

- Trabalho parcelar e fragmentação das funções,
- Superação entre elaboração e execução no processo de trabalho,
- Existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas,
- Constituição e consolidação do perfil do 'operário-massa' e do trabalho fabril coletivo.

A estes elementos, paulatinamente, agregam-se outros: fixação da jornada de trabalho, contratação por tempo indeterminado e crescente racionalização na divisão e organização do trabalho.

Equiparando o fordismo ao modelo econômico e político atual do capitalismo, que trouxe alterações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, estilo de vida etc, a lógica moderna, embora tenha assimilado uma série de elementos dessa outra, refere-se a um feixe de processos acumulativos, inter-relacionados, que reforçam mutuamente a formação e acumulação de capital, mobilização de recursos e desenvolvimento das forças produtivas, através da:

- Elevação da produtividade do trabalho,
- Estabelecimento de poderes políticos centralizados,
- Formação de identidades nacionais,
- Expansão dos direitos políticos,
- Afirmação das formas urbanas de vida,
- Valorização da escolaridade formal,
- Secularização dos valores e normas.

Nessa lógica moderna, as questões internas da organização, também se modificam e as relações vão se dar por meio de filosofias de trabalho mais democráticas e princípios mais flexíveis.

Na lógica tradicional, a submissão do empregado ainda ocorre, fundamentalmente, por mecanismos externos à ele e que pode ser condensada no dito tradicional 'faço quando me mandam'.

Na lógica moderna, busca-se uma identidade do subordinado, que numa hierarquia com reciprocidade de poder, vai se construindo uma lealdade mais ativa dos participantes.

Para facilitar este entendimento, criou-se aqui categorias, expostas no quadro síntese, a seguir:

QUADRO SÍNTESE – LÓGICA TRADICIONAL X LÓGICA MODERNA NO
AGIR COMUNICATIVO NAS ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO:

<i>Conceitos básicos:</i>	<i>Lógica tradicional:</i>	<i>Lógica moderna:</i>
Valor do trabalho	Trabalho superior X trabalho inferior Castigo, sacrifício, feio desonra = bem negativo. Erro associado à culpa.	Trabalho é trabalho: (suprime a diferenciação). Benção, prêmio, prazer, honra = bem positivo. Erro associado à responsabilidade.
Ordem, comando.	Externo: Só faz quando mandam. Irresponsabilidade. Ascese intramundana.	Interno: Autocontrole. Auto-responsabilidade. Ordem Interiorizada. Ascese extramundana.
Racionalidade.	Orientada para anarquia: Sem ordem, sem burocracia. Sem planejamento.	Orientada para mudança: Para a ordem. Para burocracia, para produção. Ação planejada.
Solidariedade.	Mecânica: Solidariedade pelas semelhanças. Organização não toma consistência.	Orgânica: Solidariedade pelas dessemelhanças. Cada um cumpre sua função independente das afinidades. O todo toma consistência.
Processo de desenvolvimento do trabalho. Obs: no fordismo, a lógica era tradicional.	Individual. Pessoas agrupadas. Leva-se em conta só a tarefa – competência, habilidade, técnica, equipamentos.	Grupos. Equipes. Além da tarefa, leva-se em conta o como fazer, a interação, o coletivo, a humanização do ambiente.
Cosmo visão. Estágio de consciência do desenvolvimento humano.	Meu mundo. Como criança, obedece por medo do castigo físico (econômico), considerando no máximo a toca de interesses individuais.	Nosso mundo e O mundo. Pela complexidade da diferenciação funcional, considera o sistema (nosso). E, no estágio mais desenvolvido considera os valores humanitários acima do sistema.
Fenômenos organizacionais: . Discurso. . Relação de poder. . Mediação dos conflitos. . Cultura. . Base institucional. . Regulação institucional.	Discursos latentes. Centralizado. Abafa conflitos. Medo, incoerência, desrespeito. Princípios rígidos, religiosos, familiares. Filosofia burocrática, crenças formais. Controle pela dissuasão.	Discursos manifestos. Hierarquia com reciprocidade de poder. Permite o contraditório. Trata abertamente. Segurança, coerência, respeito. Princípios mais flexíveis. Filosofia democrática. Crenças e valores mais dinâmicos, coerentes. Responsabilidade social. Controle através dos resultados, pela identidade.

Este quadro síntese, construído, a partir do referencial teórico, para definir um corpo de conceitos a serem explorados na fase de análise, foi usado também como base para elaboração das perguntas do questionário (em anexo) da pesquisa de campo.

Para esses conceitos simplificados de lógicas tradicionais ou modernas, aqui classificadas meramente para efeito operacional, e que numa primeira análise podem parecer maniqueístas, colocados como antíteses estáticas, o tradicional como o mal e o moderno como o bem, devem ser consideradas algumas ressalvas epistemológicas:

A primeira é que o conceito, aqui utilizado, é qualitativo e não meramente temporal. Os modelos comunicativos das organizações assim estruturados podem ser ditos tradicionais ou modernos porque os valores contidos na sua forma de condutas obedecem aos padrões aqui escolhidos para definir "lógica tradicional" ou "lógica moderna". Desse modo, nem tudo que é contemporâneo, nem tudo que vem após a Revolução Francesa ou a segunda grande guerra, é moderno.

A modernidade trouxe consigo o rompimento de todos os valores tradicionais. A moral, a ética e o direito como compreensão de justiça, que conduz o modo de produção, são assentados numa nova lógica. O Iluminismo, como lastro ideológico da modernidade, colocou a razão e a ciência se contrapondo ao obscurantismo e a superstição. E, a reforma coloca o deus dentro do homem, tornando, na modernidade, o ascetismo intramundano como contraposição ao extramundano.

Uma segunda ressalva é que não se pretende ligar o conceito de lógica tradicional ou moderna a qualquer juízo de valor: bem ou mal pode depender da sua utilização. Hegel já polemizava sobre isso, e Habermas o resgata na discussão filosófica sobre a liberdade ou o aprisionamento do homem na modernidade:

"Nos seus primeiros escritos, Hegel (...) acentua o lado autoritário da autoconsciência (...). Os fenômenos modernos do 'positivo' desmascaram o princípio da subjetividade como princípio da dominação. (...) Este caráter repressivo da razão está fundado em geral na estrutura da autoreferência, e, da referência de um sujeito que faz de si mesmo objeto. (...). Neste contexto, Hegel não vê

diferença entre o 'mongol selvagem', que se encontra submetido a uma dominação cega, e o filho racional da modernidade, que só obedece ao seu dever, na diferença entre servidão e liberdade, mas apenas no fato 'de aquele ter o amo fora de si e este o amo dentro de si e ser simultaneamente, o servo de si mesmo (...)'. (HABERMAS, 1990:37).

Na passagem do tradicional para o moderno encontra-se a natureza deificada ou desdeificada do trabalho. No papel da religião secularizada na rotina dos homens, o deus ou o amo - visto aqui como comando, ordem, juízo moral, disciplina, regulação - sempre estiveram presentes nas sociedades. A diferença é que, na lógica tradicional, a regulação se dá pelo medo, atribuindo culpa associada a pecado, e na lógica moderna a regulação vai se dar pela identidade, atribuindo no lugar da culpa o erro associado à responsabilidade. O elemento de ascese dessa natureza intramundana, na modernidade é assim analisado: (SOUZA, 1999: 28):

"Ao contrário da ascese monástica medieval, que significa uma fuga do mundo, temos aqui uma ascese intramundana que direciona toda a força psicológica dos prêmios religiosos para o estímulo do trabalho, segundo critérios de maior desempenho e eficiência possíveis. O elemento ascético age como inibidor do gozo dos frutos do trabalho, sendo o desempenho compreendido como atributo da graça divina e um fim em si".

"(...) A aquisição de uma consciência moral pós-tradicional é que está em jogo na passagem da ética da convicção - típica de sociedades tradicionais legitimadas religiosamente segundo uma moral substantiva - para a ética da responsabilidade, ética essa que pressupõe contexto secularizado e subjetivação da problemática moral. (...) O seu produto mais acabado é o indivíduo capaz de criticar a si mesmo e a sociedade em que vive".

Na pesquisa de campo, pedia-se ao entrevistado que atribuísse um grau de um a seis na pergunta sobre o valor do trabalho: 'o que é mais comum você sentir no dia a dia do seu trabalho?' (pergunta número sete do questionário com resultados em anexo).

Na média geral das três empresas, foi atribuído grau 4,32 para o total de sentimentos positivos e especificamente para o sentimento de o trabalho ser uma "benção", foi atribuído quase grau máximo, 5,19.

O valor do trabalho para este universo pesquisado situa-se, portanto, na perspectiva de uma lógica mais moderna. A direção de “toda força psicológica” é para o estímulo ao trabalho, segundo critérios de maior desempenho e eficiência possíveis, compreendidos como um atributo da “graça divina” e um fim em si.

O elemento ascético aparece como inibidor do gozo do fruto do trabalho, uma vez que o resultado simbólico de outras perguntas, na de número vinte e oito, por exemplo, apenas um terço encontra-se satisfeito, o que não impediu de, mesmo assim, considerarem uma “benção”, ou seja, a satisfação do desempenho como atributo em si e não para si.

Os conceitos, portanto, aqui descritos como tradicionais ou modernos, não implicam necessariamente que sejam melhores ou piores para as organizações e para as pessoas. A lógica tradicional tem sua funcionalidade própria e o que se pode apenas afirmar é que a lógica moderna, baseada na diferenciação funcional, cria sistemas mais complexos.

Nas sociedades mais complexas, que se baseiam nesta diferenciação funcional, faz-se necessário que as tarefas individuais correspondam aos desejos e aptidões de cada um, exigindo o aprimoramento ético, intelectual e profissional.

Sendo assim, as formas de controle das capacidades físicas e mentais do homem no trabalho são, do mesmo modo, também mais complexas.

Para ser “servo” de si mesmo e ter uma “ordem” internalizada, na lógica moderna, é necessário o investimento no indivíduo através da educação, flexibilidade e mobilidade geográfica, que, uma vez adquiridas, permitem também uma possibilidade para o desenvolvimento do homem e de sua consciência.

Essa complexidade já aparece na pesquisa, quando os assuntos da comunicação interna de maior interesse dos entrevistados são os relativos ao reconhecimento e a oportunidade de ascensão profissional, apontando para uma direção que querem desfrutar do seu empenho no trabalho, reivindicando investimento no indivíduo.

A idéia então desse estudo é contribuir no esclarecimento entre duas visões distintas na condução da comunicação direta e interpessoal, qual seja, dois paradigmas: o do conhecimento do que está sendo comunicado ou do entendimento entre sujeitos capazes de pensar, agir e interagir.

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

Aqui, nesta pesquisa, não é objeto de estudo a comunicação entre partes que se assumam como antagônicas ou entre partes inimigas, ou mesmo a comunicação neurótica. O objeto é a comunicação entre pessoas que, ao menos em tese, aspirem ser entendidas - e se entender - para fazer o melhor e garantir o resultado no cotidiano das metas planejadas na organização do trabalho.

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

“Quando a concepção do mundo não é crítica e coerente, mas ocasional e desagregada, pertence-se simultaneamente a uma multiplicidade de homens-massa. A própria personalidade é composta de uma maneira bizarra: acham-se nela elementos do homem das cavernas e princípios da ciência mais moderna e avançada,

preconceitos de todas as fases históricas passadas, miseravelmente particularistas, e intuições de uma filosofia futura que será própria do gênero humano mundialmente unificado. (...) O homem ativo da massa age praticamente, mas, não tem uma clara consciência teórica deste seu agir, que é também um conhecer o mundo enquanto o transforma. A sua consciência teórica pode, pelo contrário, estar historicamente em contraste com seu agir. Pode-se quase dizer que tem duas consciências teóricas (ou uma consciência contraditória); uma implícita no seu agir, e que realmente o une a todos os seus colaboradores na transformação prática da realidade, e outra, superficialmente explícita ou verbal", que". herdou do passado e acolheu acriticamente". (GRAMSCI, 1978:22).

Também Habermas, ao desenvolver a teoria da ação comunicativa, afirma que através da linguagem é possível perceber essa alienação, essa "consciência contraditória" porque na linguagem, as relações culturais são expressas dando sentido a ação. No discurso está contido a relação dialética entre moral e ética. Entre o juízo moral que são os critérios pessoais de valores para escolha das atitudes e a ética que são o conjunto de leis e costumes, que viabilizam a moral coletiva, criando normas de conduta. Quando o discurso é igual às ações, significa identidade revelada, assumida, consciente, ação refletida, a práxis. Portanto, mais próximo da superação da alienação.

1.5 HIPÓTESES

A) A comunicação interna e interpessoal na organização do trabalho, são fenômenos que contribuem diretamente na construção da identidade corporativa.

Esta comunicação, em qualquer trabalho específico, em qualquer sociedade particular, estará construindo confiança, fidelidade e aceitação, ou, estará provocando rejeição ou indiferença na interação entre as pessoas. Os efeitos serão de uma lealdade ativa, construída a partir de uma identidade, ou, de uma lealdade passiva, construída com base na submissão dos participantes para com a organização.

A hipótese é que os "ruídos" na comunicação interpessoal - podendo ser interpretados aqui como um não-entendimento, gerando resultados simbólicos negativos no processo de desenvolvimento do

trabalho na organização - são causados por diferenças dos valores culturais que orientam as condutas no agir comunicativo, estabelecendo uma relação entre os dois níveis de realidade: do sistema formal, do dito no discurso e das ações que revelam as identidades.

B) Estes problemas causados pelos valores contidos na comunicação interna de uma organização, os "ruídos", são universais, independem de hierarquia, de classe social ou, até mesmo de sistema econômico, e acontecem, entre outros motivos, quando os agentes participantes permitem, ou se submetem àquela forma de interação, revelando, de alguma forma, identidade com os valores implícitos.

C) Hoje, no mundo do trabalho referente ao universo das empresas pesquisadas, os valores predominantes e que estão dando sentido à comunicação interna e interpessoal, ao "agir comunicativo", estão em plena passagem da tradição para modernidade, ou seja, num misto entre lógicas tradicionais e modernas.

Está se vivenciando um conflito de várias identidades (HALL, 2002). Uma mistura de valores e significados onde as várias identidades dos agentes convivem na direção de um processo evolutivo para ética do discurso.

D) Outra hipótese a se examinar é da viabilidade das formas de comunicação interna como "via de mão dupla" onde ao tempo em que constrói identidade, fundada na comunicação para organização do trabalho, resulte, também, no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades. Tudo derivando de decisões prévias que reflitam ideário, postura e filosofia de trabalho da organização.

1.6 JUSTIFICATIVA E REVISÃO DE LITERATURA

Esta pesquisa tem relevância por estar numa área interdisciplinar da comunicação, tendo importância na medida que interage com outras áreas, podendo ampliar a produção do conhecimento, já que são poucos os estudos encontrados especificamente sobre o assunto.

Numa abordagem desses problemas (CARDOSO e JARDIM, 1998: 49), a necessidade dos empregados em relação à comunicação na empresa, é analisada usando como exemplo o resultado de uma pesquisa realizada nos EUA, afirmando que os dados coincidem com observações informais, mas que não há ainda “uma pesquisa sistemática aplicada à nossa realidade”.

Desta forma, a pesquisa aqui desenvolvida, é uma tentativa de contribuir e ser útil no preenchimento desta lacuna.

Outra lacuna existente na literatura sobre este assunto específico da comunicação interna é a explicitação dos significados do agir nas relações interpessoais e o discernimento das lógicas dos valores contidos nos sentidos da linguagem.

Muito se fala que a comunicação interna é importante, que serve para aumentar o nível de satisfação dos participantes da organização e, com isso, otimizar a produção, os resultados etc. Mas, trata-se de saber porque existem os “ruídos”, o que leva as pessoas a agirem de forma incoerente com o que pretendem, como entender e identificar os valores que dão sentido à linguagem, como mudar, como escolher a lógica das condutas? As respostas a tais indagações não foram encontradas pela pesquisadora de forma unificada e satisfatória nas publicações procuradas, dentro da fronteira da comunicação organizacional.

Para alguns (REGO, 1986: 149), por exemplo, o uso da comunicação para administrar conflitos se refere a conflitos sociais genéricos e ao uso da comunicação a serviço da empresa.

O estudo aqui se pretende mais específico à mediação das contradições e conflitos para desenvolver as relações interpessoais na organização do trabalho.

1.7 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo foi demonstrar, dentro das fronteiras do estudo da comunicação na organização do trabalho, como se dá a construção da identidade e seus efeitos através do agir.

Os objetivos específicos foram: estudar o fenômeno do uso da comunicação na organização do trabalho e, procurar entender o funcionamento e os mecanismos existentes na comunicação interpessoal.

Na comunicação direta, além do que é dito formalmente, existe o não dito, expresso nas atitudes, que representam identidades, nem sempre reveladas, mas materializadas nas ações.

Esta pesquisa pretendeu examinar esses dois níveis de realidade: o das idéias (do formal), e o das atitudes, dos hábitos e costumes. O objetivo, portanto, foi analisar uma dada comunicação procurando os seus significados.

Especificamente foi feito um estudo da comunicação em três organizações de trabalho, empresas pernambucanas², com o intuito de poder interpretar os resultados buscando uma cristalização do fenômeno, na qual possa-se encontrar, em pequena escala, algumas características que permitam ser ampliadas para análise de outras situações semelhantes.

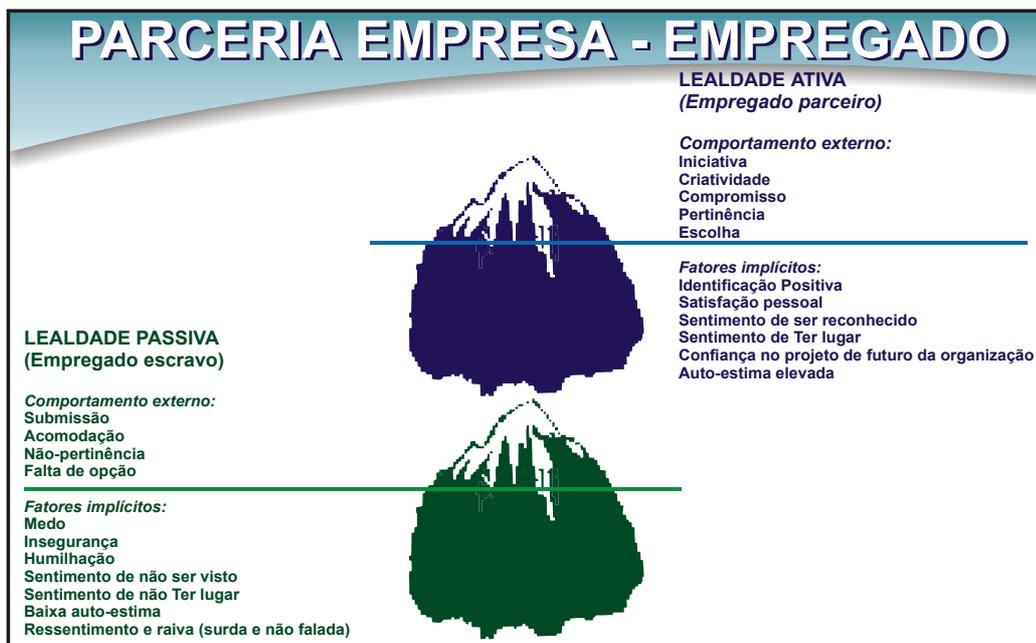
Como subsídios teóricos, foram levados em conta os aspectos interdisciplinares vistos na revisão bibliográfica para, através das análises obtidas, fazer um cruzamento da teoria com a ciência aplicada. A teoria da ação comunicativa foi escolhida como estrutura principal.

² O campo empírico desta pesquisa foi desenvolvido em três empresas pernambucanas: Hebron – Indústrias Químicas e Farmacêuticas, ITECI – Instituto de Tecnologia e Ciência da Informática e, Clínica Lucilo Ávila – Diagnóstico em Imaginologia.

2. Contextualização da Comunicação Interna.

2.1 ASPECTOS GERAIS.

A comunicação interna se refere à integração entre as pessoas dentro da organização. As condutas comunicativas dessa organização, as formas como conduz estas relações e os valores que estão na base de tal relação, vão gerar comportamentos e sentimentos correspondentes a uma lealdade ativa ou passiva. (ver *quadro abaixo*).



Conforme Cadernos INTG, Tecnologia e Gestão. Recife, 1998.

O quadro de "Parceria Empresa – Empregado" (CARDOSO E JARDIM, 1998), reproduzindo a imagem de dois icebergs, com a mesma figura, mas com suas composições radicalmente opostas, colocam como núcleo dos dois processos a questão da confiança.

A comunicação interna vai acontecer num trabalho específico, numa sociedade particular, mas em qualquer situação, cabe analisar se ela está construindo *confiança, fidelidade, aceitação* ou se está provocando *rejeição ou indiferença*. Em outras palavras, se está construindo identidade ou submissão.

Os valores de uma lógica mais tradicional ou mais moderna são sintetizados pela comunicação e a idéia deste estudo é contribuir para o esclarecimento entre duas visões distintas na condução da comunicação interna e seus efeitos:

- . Emissor x receptor > conhecimento > obrigação, concorrência.
- . Emissor x colaborador > entendimento > identidade, parceria.

Quando um emissor se preocupa apenas em passar informação para um outro como mero receptor de mensagem, esse outro toma conhecimento do comunicado, submetendo-se ou ficando indiferente à mensagem, reagindo por obrigação, sem compromisso de coletivo, a ação se caracteriza como individual, gerando concorrência interna na maioria das vezes.

Diferentemente, quando um emissor se preocupa em fundamentar para um outro, visto como colaborador, e esse outro entende, participa, interage com quem fala, construindo identidade com a mensagem e com o emissor, reagindo com compromisso por estar convencido, a ação ganha preocupação com o coletivo, gerando parceria. No resultado simbólico, neste paradigma do entendimento, o todo toma mais consistência.

Porque existem dois modos de usar a linguagem: ou descreve, usa frases, faz "ruído", emite sons, usa a linguagem cognitiva, formal, do tomar conhecimento do que está sendo comunicado ou, participa, compreende o que é dito, seu discurso enuncia algo, enfim, uma situação onde um falante fundamenta, e o outro entende, interage.

Note-se, aqui, que conhecer é diferente de entender. Na teoria da ação comunicativa (HABERMAS, 2001), o paradigma do *conhecimento* do objeto deve ser substituído pelo paradigma do *entendimento* entre sujeitos capazes de falar e agir; a linguagem deve cumprir a função da integração social ou da coordenação de planos de diferentes atores na interação social.

E, não se trata de conduzir a comunicação sempre para a concordância, porque ela pode estar escamoteando uma falsa harmonia. Trata-se de usar a linguagem para, no exercício do contraditório, mediar as contradições e conflitos, através de discursos manifestos, regras claras, estabelecendo a confiança na relação.

Na pesquisa realizada observou-se que as três empresas se comportam com elementos da modernidade com relação à solidariedade.

A pergunta número 15 do questionário anexo, indaga: quando surge um problema, as pessoas dentro da empresa são solidárias pelas semelhanças (com quem tem cargos equivalentes, mesma religião, mesma cor, nível social etc.), ou pelas dessemelhanças (pela responsabilidade da função, independente das semelhanças ou afinidades).

Do total de entrevistados, 32,5% são solidários pelas semelhanças e 67,5% são solidários pelas dessemelhanças. Isto é, a maioria sabe que deve ser responsável pela sua função. Ocorre que, quando cruzado com a cultura e a base institucional das organizações, observou-se que o medo, a insegurança e os princípios rígidos familiares, ainda estão presentes e, com isso, existe mais concorrência interna do que identidade e parceria entre os participantes.

Enfim, a maioria tem *conhecimento* de suas responsabilidades e são solidários de forma orgânica, mas, por medo ou por obrigação gerando um nível alto de concorrência no sentido de disputa. Se, a comunicação fosse de emissor para colaborador e gerasse *entendimento*, o todo tomaria consistência por identidade e a solidariedade orgânica geraria parceria.

2.2 PARA QUE SERVE O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.

Otimizar a comunicação na organização do trabalho aumenta a competitividade de qualquer estrutura porque pode vir a ter um papel interno na mediação das contradições, desenvolvimento das equipes e condução das mudanças.

Tal otimização responde a tal demanda ao permitir maior unidade e padronização dos informes e publicações; ao contribuir na consolidação da imagem e representação da marca e na construção da identidade coletiva.

Pode ser também um instrumento no aproveitamento máximo das competências, dos valores profissionais da instituição e, enfrentamento máximo das vulnerabilidades.

2.3 COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

Na relação da organização com seus públicos (interno: equipes de trabalho, prestadores de serviço “terceirizados” e, externo: clientes, fornecedores, parceiros, sociedade), a comunicação é energia vital, que flui o tempo todo.

Tendo a democratização como valor, ela deve comunicar a seu público interno: estratégia, padrão desejado, resultados esperados, atitude ética, fatos relevantes, reconhecimento profissional.

Ao público interno e externo deve comunicar: imagem, marca, produtos e/ou serviços, padrão de qualidade, diferencial competitivo.

Os objetivos da comunicação organizacional são: consolidar imagem, qualificar vínculos, produzir melhor, motivar e manter equipes, atrair e fidelizar clientes internos e externos.

A ação comunicativa está em sintonia direta com os valores e sentidos da linguagem utilizada e tem um potencial de resultados para o desenvolvimento da organização ao permitir criar consistência e maior credibilidade, maior confiança na relação.

Mas, para que aconteça, é preciso que exista alguém ou algum setor de direção da organização que “banque o jogo” a fim de se viabilizar uma nova forma de condução da comunicação interna. E tal se faz necessário porque a convicção em efetivar o patrocínio da gestão da comunicação, tendo a democratização como valor, além do lado da credibilidade, cria resistências à crítica, por parte daqueles que não têm a democratização da linguagem, o diálogo nas relações como valor positivo.

A gestão da comunicação interna permite flexibilizar, ajustar, re-posicionar e consolidar as relações internas de um modo geral na organização, ou seja, dar atenção não só para a realização da tarefa em si, mas também ao *como* desenvolver tais tarefas.

Não importa por onde se comece, o importante é começar, por algum setor ou departamento e, quando as mudanças acontecem positivamente, podem ser usadas como exemplo para estende-las a outros setores.

OS "TEMPOS" DA COMUNICAÇÃO COM SEUS PÚBLICOS:

<i>Momentos</i>	<i>Efeitos</i>
0 – desligamento	0 – desinteresse
1 – destinar atenção	1 – interessar-se
2 – prestar atenção	2 – captar / registrar
3 – entender	3 – compreender / articular
4 – aderir (idéia)	4 – “comprar” / envolver-se
5 – passar adiante / defender	5 – “vender” / formar opinião

Na pergunta 28, nos resultados da pesquisa de campo, em anexo, a questão busca perceber, na realidade das empresas pesquisadas, qual o resultado simbólico das condutas da comunicação interna e quais os efeitos desse agir comunicativo na construção da identidade.

Cada entrevista durou em média quarenta minutos. Após esse tempo pensando sobre seu trabalho, sobre a empresa e sobre sua própria situação dentro dela, sua fala final reflete esse resultado simbólico.

As categorias aqui criadas buscam distinguir os níveis de identidade dos pesquisados para com suas organizações.

CATEGORIZAÇÃO DA PERGUNTA 28 – ABERTA:

(Para finalizar, o que mais você gostaria de dizer sobre sua empresa?)

CATEGORIA 1:

SATISFEITO / MOTIVADO. (média: 33%, considerando-se as respostas dos entrevistados nas três empresas):

Nessa categoria está implícita a identidade, confiança, escolha, inclusão no futuro da empresa, compromisso.

- Demonstra orgulho, usa o pronome 'nós' para se referir a empresa, nossa empresa, minha empresa; é agradecido, reconhece que cresceu com ela. É uma empresa ética que reconhece o esforço de seus funcionários. (52% do total que respondeu nessa categoria).
- Gosta, é satisfeito, ama. (35% do total que respondeu nessa categoria).

- Tem idéias para o futuro, pensa nos desafios, como criar soluções. (13% do total que respondeu nessa categoria).

CATEGORIA 2:

INSATISFEITO / AINDA MOTIVADO. (média 45%, considerando-se as respostas dos entrevistados nas três empresas):

Nessa categoria ainda está implícita a confiança e o compromisso em construir o futuro da empresa e quer se incluir no mesmo.

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

CATEGORIA 3:

INSATISFEITO / DESMOTIVADO. (média 9% do total das pessoas que responderam nas três empresas):

Implícito está a falta de confiança e o não compromisso em construir o futuro, não quer se incluir nesse futuro.

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

CATEGORIA 4:

IMPESSOAL / NÃO SE COLOCA. (média 13% do total de pessoas que responderam nas três empresas):

- Faz colocações formais. (55% do total que respondeu nessa categoria).

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

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

O DISCURSO NA LÓGICA TRADICIONAL E MODERNA:

<p><i>Lógica tradicional = latente.</i> <i>Trabalho inferior x superior.</i> Utiliza métodos autoritários e ou repressivos, regras rígidas ou desconhecidas, originando ambiente incoerente, mascarado, equipes inibidas, desmotivadas, sem criatividade. Não tem a democratização como valor. O contraditório não é permitido</p>	<p><i>Lógica moderna = manifesta.</i> <i>Trabalho é trabalho.</i> Utiliza métodos de negociação e acordos, regras claras e flexíveis, originando ambiente coerente, harmonioso, tendendo a gerar equipes críticas, mais comprometidas e criativas. Tem a democratização como valor. Permite o contraditório, portanto, a argumentação.</p>
--	--

2.4 OUTROS RESULTADOS ANALISADOS DA PESQUISA DE CAMPO:

Analisando os resultados da pesquisa, em anexo, consideradas as três empresas³, pode-se apontar para a seguinte realidade:

- A maioria dos entrevistados sabe da sua importância para a empresa, portanto, valorizam seu trabalho. Interessante é que ninguém se considera pouco importante e todos já pensaram sobre sua situação na organização. Apenas na empresa 2 é que aparece um número maior de pessoas que não se sentem tão importantes. (pergunta 2, em anexo).

³ Para manter o sigilo, acordado com a direção das empresas e com os entrevistados, não estão citados os nomes das empresas. Serão mencionadas como empresa 1, 2 ou 3 e, apenas cada empresa saberá o seu número. Também, para não mapear o entrevistado, em algumas falas ou exemplos, foram trocados os sexos e ou serviços etc.

- De um modo geral, para atingir as metas nas empresas, a interação entre as pessoas estão sendo menos cuidadas. (pergunta 6, em anexo).
- Nas três empresas, a imposição dos argumentos está presente. Há um reconhecimento tanto dos subordinados quanto da direção, de que precisa haver mais diálogo, mais entendimentos, mais acordos. E, com relação aos valores institucionais, de um modo geral, as direções consideram que são bem conhecidos, mas, os subordinados não consideram assim. Ou seja, a direção pensa que está deixando claro os valores institucionais, mas, na prática, não está. (pergunta 9).
- Nas três empresas, menos da metade dos participantes declaram que falam à vontade, por razões distintas, mas, todas demonstrando um nível de dificuldade na comunicação interpessoal.

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

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

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

Esses “não ditos” provocam também “ruídos” na comunicação.

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

Usando a comunicação interna, no paradigma do entendimento, é possível mediar essas contradições.

- Também, nas três empresas, os sentimentos negativos, que causam mal estar no cotidiano, são atribuídos, na grande maioria, ao inter-relacionamento no trabalho (ver categorização detalhada nos resultados em anexo).

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

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

O resultado dessa pergunta 19 pode ser cruzado com a resposta da pergunta 26 (o que mais têm interesse em saber, em ser comunicado na empresa). No geral, o maior interesse das pessoas no trabalho está voltado para a valorização de suas capacidades, suas potencialidades e ao reconhecimento de seu empenho para o desenvolvimento do trabalho.

- De um modo geral, as pessoas estão se planejando no trabalho, racionalizando seu tempo. (perguntas 14 e 20 dos resultados em anexo).
- As pessoas demonstraram, nas três empresas, que tem capacidade de observar e atribuir valor às atitudes no ambiente de trabalho. O comportamento de introjetar ou projetar "culpa" está na intenção subjetiva da ação, na revelação das identidades objetivadas nas ações. Mesmo de difícil discernimento, a maioria dos entrevistados percebe e identifica essas condutas nas relações sociais. (perguntas 21 e 22 dos resultados em anexo).
- A grande maioria, para organizar o trabalho, prefere a comunicação direta. A exceção que aparece nos resultados foi o caso de uma pessoa com função de segurança na empresa. Ele argumentou que prefere porque "fica documentado, tudo certinho. Quando é direta, pode ser entendida outra coisa." Pode ser que a natureza da função tenha determinado essa preferência ou pode ser que seja por falta de confiança nas relações internas.
- O maior interesse na comunicação interna, o que mais querem saber, ou seja, o que querem ser comunicados dentro das empresas, de forma explícita, em primeiro lugar, ficou o reconhecimento profissional. Desejam que haja comunicação sobre seu empenho, seu desempenho e sobre sua competência. Interessante é que o resultado aponta para maior interesse em

reconhecimento profissional entre os que estão no nível de responsabilidade gerencial ou de direção. Isso pode estar refletindo, quando fazem questão do reconhecimento, um envolvimento maior com a empresa e preocupação com oportunidades de ascensão profissional.

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

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

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

As preocupações com a viabilidade de a empresa sobreviver ficaram por último (resultados financeiros da empresa e posicionamento em relação à concorrência), só perdendo para notas pessoais, o que implica também em pouco envolvimento de integração e amizade no ambiente de trabalho. Talvez, eliminando mais os "ruídos" na comunicação interpessoal, atendidas as necessidades básicas de uma integração social, as pessoas se interessem mais pelos assuntos estratégicos de desenvolvimento da própria empresa. (pergunta 26 em anexo).

3. Como foi desenvolvido este estudo.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA:

Como já se afirmou, esta pesquisa tem como tema a comunicação organizacional e a sua delimitação é a comunicação interna e direta e na organização do trabalho.

O estudo se desenvolveu principalmente no segundo nível de realidade da comunicação, na busca dos valores e identidades que estão dando sentido ao agir comunicativo, nas relações interpessoais nas organizações pesquisadas.

Suas etapas se sucederam da seguinte forma: a) pesquisa bibliográfica; b) escolha da teoria e método; c) elaboração das categorias gerais que serviram de parâmetro ao desenvolvimento da pesquisa; d) elaboração do questionário teste; e) acordo nas empresas tomadas como estudo de casos para execução da pesquisa; f) aplicação do questionário teste; g) análise e correção do questionário teste; h) elaboração do questionário definitivo; i) início da pesquisa de campo: aplicação do questionário definitivo e observação no ambiente de trabalho; j) escrita da dissertação para qualificação; l) Qualificação; m) produção dos resultados e análise da pesquisa de campo; n) correções teóricas apontadas na qualificação e escrita da dissertação final; o) defesa da dissertação.

A pesquisadora incluiu para o processo de desenvolvimento da pesquisa de campo, com o acordo do orientador, uma co-orientação da TGI – Consultoria em Gestão⁴.

Os resultados desta pesquisa poderão ser aplicados porque objetiva gerar conhecimentos práticos, dirigidos à solução de problemas específicos da comunicação interna na organização do trabalho. Envolve verdades e interesses locais das empresas pesquisadas mas, transportados para situações semelhantes, como um tipo ideal, pode ser ampliado para interesse geral.

⁴ A co-orientadora foi Carmen Cardoso - Psicanalista, com experiência em gestão para desenvolvimento de equipes e diretora executiva de pesquisa. Defende a estratégia de gestão que seja capaz de atrair, e manter na organização, profissionais competentes, motivados, satisfeitos e comprometidos com seus objetivos.

A abordagem do problema foi, principalmente, de pesquisa qualitativa por considerar a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, usando a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, tendo o ambiente como fonte e o pesquisador como instrumento.

Mas, registre-se que também existiu uma abordagem de pesquisa quantitativa, ainda que de maneira secundária, ao traduzir, num primeiro momento, as opiniões e informações em números, para, posteriormente, classificá-las e analisá-las, usando o recurso e técnica da percentagem e média, para, ao final, interpretar e atribuir significados.

Os procedimentos técnicos desta pesquisa foram de:

- a) Pesquisa bibliográfica, dado que elaborada a partir de material já publicado;
- b) Levantamento, que envolveu a escuta direta das pessoas cujo comportamento se desejava conhecer;
- c) Estudo de casos, o que requereu exame profundo do objeto – o modelo comunicativo das empresas e suas identidades – de maneira que permitisse o seu amplo e detalhado conhecimento;
- d) Pesquisa *ex post factum*, onde o “experimento” e as entrevistas foram realizadas depois dos fatos, com as pessoas respondendo sobre vivências e sentimentos já ocorridos no ambiente de trabalho, e

Houve interação da pesquisadora com a própria pesquisa e, isso se deu, com muito mais intensidade, no momento de aplicar a teoria. Houve um compromisso explícito com as pessoas pesquisadas, no sentido de um tratamento sério e científico com os dados e a vivência das pessoas envolvidas, o que favoreceu a confiança.

Por outro lado, seria impossível apreender a realidade da comunicação nas empresas se existisse uma atitude prévia, constituída a partir de idéias e julgamentos pré-concebidos.

Assim, foi necessário um esforço para, durante o processo de aprendizagem e entrevistas, re-significar alguns valores, auto-aplicar a

teoria aprendida, inverter algumas interpretações para poder estar aberta para elaborar e re-elaborar os caminhos da pesquisa.

O próprio questionário foi sendo modificado até quebrar a rigidez das perguntas e conseguir flexibilizar nas opções de respostas.

Outro aspecto foi a postura com os entrevistados: num primeiro momento, na aplicação do questionário teste, a atitude era apenas de colher informações, além da pressão do tempo por se pretender um questionário de, no máximo, quinze minutos. No final dessas entrevistas-teste, praticamente o entrevistado era instado a não falar mais nada. Perguntava-se: "quer falar mais alguma coisa?" e, antes de esperar a resposta, continuava: "Não, não é?" Seguido de um suspiro, um "ufa!, terminou". Claro que, em tais circunstâncias, quase ninguém deu depoimento final na aplicação do questionário teste.

Foi preciso, com a ajuda dos orientadores desta pesquisa, adotar, como princípio, a postura de considerar sempre e dar valor à contribuição do outro.

Com a adoção dessa nova atitude, o questionário definitivo ficou, em média, com quarenta minutos e ao final ainda se perguntava: "o que mais você quer falar sobre sua empresa?". E, completando: "é muito importante, pode ser apenas uma palavra, um sentimento, o que você quiser (...)".

O resultado foi que, quase todos entrevistados, deram seus depoimentos no final, expressando um conteúdo muito importante para a apreensão do resultado simbólico do modelo comunicativo das empresas.

Ou seja, uma outra postura, percebida no curso da aplicação dos testes: Teoria < Prática < Nova Teoria.

O processo passou a ser co-participativo. Procurou-se fazer as ligações com o todo sem abandonar as partes, valorizando a contribuição de cada entrevistado (a).

3.2 METODOLOGIA

Em primeiro lugar, deve ficar claro que neste estudo, não houve uma escolha preliminar de uma metodologia específica.

A interdisciplinaridade fez sentido quando se encontrou um modo de pensar, construindo-se um caminho durante a própria

pesquisa. Foram vários os raciocínios para dar conta da complexidade do tema escolhido.

De toda forma, pode-se, aqui, deixar explícito este caminho percorrido, após a escolha do tema e área de interesse, já explicitados.

A metodologia contemplou:

a) Fase exploratória: definição da amostragem.

- Escolha do espaço da pesquisa de campo: Empresas locais.
- Estabelecimento dos critérios de amostragem: a escolha foi aleatória, procurando contemplar os diversos setores e níveis de responsabilidade.
- Universo pesquisado: 15%, em média, do total de pessoal de cada empresa.

b) Coleta de dados, definição das técnicas a serem utilizadas para a pesquisa de campo e elaboração do questionário.

> Construção de estratégias para o trabalho de campo:

- Foram feitos acordos prévios com a direção das empresas no sentido de manter o anonimato absoluto dos pesquisados, bem como de a pesquisadora ter acesso a todos os níveis de responsabilidade e permissão para conviver no local de trabalho para observação.
- Com os entrevistados, no momento da aplicação do questionário, combinou-se: a partir da garantia do anonimato, franqueza nas respostas; em caso de dúvida quanto a duas alternativas de resposta, regular pelo que achar mais importante; e, não existir a preocupação de certo nem errado, o importante é a "sua" opinião, ou seja, opinião do pesquisado.

> Definição de instrumentos, recursos e os meios empregados para conseguir o resultado da pesquisa:

- A pesquisadora foi o próprio instrumento, aplicando diretamente o questionário/entrevista no local de trabalho.
- E, como estratégia complementar, a pesquisadora usou a técnica de observação participante, tendo contato direto com alguns dos fenômenos pesquisados, obtendo informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios

contextos, estabelecendo uma relação face a face com os observados, permitindo captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas.

A questão central da observação participante esteve relacionada ao momento da entrada em campo: as capacidades de empatia e de observação por parte da investigadora e a aceitação dela por parte do grupo, foram fatores decisivos nesse procedimento metodológico, e foram construídos passo a passo durante o caminho percorrido.

c) Organização e análise de dados:

Procurou-se nesta fase, com os resultados da pesquisa já tabulados, fazer as interpretações a partir do referencial teórico, buscando os possíveis significados.

Para Minayo (1993), “não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção de conhecimento, e a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta”. Desta forma, o resultado desta pesquisa, será uma aproximação da realidade, que não pode ser reduzida a nenhum dado de pesquisa.

Com base nessa proposta, o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa: as afirmações podem superar conclusões prévias e elas podem ser superadas por outras afirmações futuras.

Na interpretação foram considerados:

- O contexto das empresas,
- As categorias gerais elaboradas na revisão bibliográfica,
- As comunicações individuais,
- As observações de condutas e costumes,
- A análise das instituições,
- A observação de cerimônias e rituais.

A ordenação e mapeamento dos dados foram operacionalizados da seguinte forma:

- Tabulação das respostas fechadas,
- Transcrição das respostas abertas,

- Releitura do material,
- Organização dos relatos e dos dados da observação participante.

d) Classificação dos dados – elaboração das categorias:

Nesta fase, considerou-se que os dados não existem por si só. Eles são construídos a partir de um questionamento que fazemos sobre ele, com base numa fundamentação teórica.

A partir de uma leitura exaustiva e repetida dos textos, estabeleceram-se interrogações para identificar o que surgia de relevante e, com base nisso, foram elaboradas as categorias específicas.

e) Análise final.

Neste momento, procurou-se estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

Assim, promoveram-se relações entre: o concreto e o abstrato; o geral e o particular e entre a teoria e a prática.

3.3 ESTUDO DE CASOS:

CONTEXTUALIZAÇÃO E PERFIL DAS EMPRESAS.

a) Aspectos gerais da pesquisa de campo:

O questionário aplicado, após a fase de teste, foi elaborado a partir do estudo bibliográfico.

Com o referencial teórico definido, montou-se um quadro síntese, já apresentado, com os principais conceitos a serem trabalhados na pesquisa de campo, e, a partir destes conceitos, foram elaboradas as perguntas do questionário.

Com base neste mesmo quadro síntese, foi feita a organização dos dados e interpretação dos resultados.

A pesquisa de campo foi aplicada durante os meses de agosto a novembro de 2003, pela própria aluna, autora desta dissertação.

b) Quem respondeu a pesquisa.

- Subordinados e dirigentes de três empresas pernambucanas.

- Total de pessoas entrevistadas: 79 - correspondendo a 14% do total de participantes das três organizações.
- Região de localização das empresas: cidades de Recife e Caruaru, no Estado de Pernambuco – Brasil.

Do total de pessoas que responderam o questionário:

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

Segmento de atividades das empresas pesquisadas:

- . Indústrias Químicas e Farmacêuticas – HEBRON;
- . Clínica de Diagnóstico e Imaginologia Lucilo Ávila; e,
- . Instituto de Tecnologia e Ciências da Informática – ITECI.

O critério de escolha dessas três empresas foi o de facilidade de acesso: A Lucilo Ávila e Hebron são conhecidas da pesquisadora e o ITECI foi indicação do professor Paulo Cunha, vice-coordenador deste mestrado de comunicação, por considerar insuficiente a quantidade de duas empresas para uma amostragem dessa natureza. Levou-se em conta, também, pelo tipo da pesquisa, a oportunidade de se acrescentar uma empresa construída com bases modernas, digitais, para comparar se a lógica do seu modelo comunicativo corresponderia àquela modernidade. As três empresas são instituições privadas e constituídas com base familiar.

3.4 GÊNESE DO TEMA

A partir de experiências profissionais, de observações e leituras, a autora desta dissertação teve sua atenção voltada para os

efeitos da comunicação na interação entre as pessoas em seus ambientes de trabalho. Decidiu então, realizar esta pesquisa sobre o tema, com o fim de tentar contribuir com a interpretação científica desse processo.

No afunilamento para eleger uma parcela delimitada do assunto, algumas leituras tiveram destaque especial: o “não dito no discurso” (BRANDÃO, 1997), o aprisionamento de milhares de profissionais, no mundo inteiro, por sentirem insegurança e ansiedade nas relações do trabalho (HIRIGOYEN, 2000), a “opinião não-pública” subjetivada nas ações que revelaria uma identidade (HABERMAS, 1984) e, a “lealdade ativa ou passiva” nas relações interpessoais (CARDOSO E JARDIM, 1998) A partir daí, o objeto desta pesquisa foi tomando forma com as contribuições do orientador e o apoio da co-orientadora.

CAPÍTULO I

Comunicação Interna sob o enfoque da teoria da ação comunicativa de Habermas.

1.1 ALGUNS ASPECTOS RESUMIDOS DA TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA.

Para a Teoria da Ação Comunicativa, no ato de fala, no discurso ou no agir, estão contidos:

A *PROPEDÊUTICA*, o conhecer o todo, a cultura, a origem das expressões, o processo filosófico dos sentidos;

A *HERMENÊUTICA*, que tenta desvendar os significados abstratos que vão se materializar no agir social, em comunidade; e,

O *DEÔNTICO*, ou seja, os códigos morais, o juízo moral, que resulta em critérios de valores para escolha das atitudes, expressando consciência coletiva como desenvolvimento da consciência moral de todos.

Considera também, a Teoria da Ação Comunicativa (HABERMAS, 2001: 371), os três atos de fala distinguidos por Austin que podem caracterizar-se:

. *LOCUÇÃO* – dizer algo.

. *ILOCUÇÃO* – fazer, dizendo algo. O não dito no discurso.

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

O *perlocutório* é a reprodução individual, a consequência do diálogo entre a locução e a ilocução, a difusão, voluntária ou involuntária de valores interiorizados a partir do ato de fala. A perlocução vai dar consistência à razão prática comunicativa assentada em valores culturais de uma razão histórica.

A ação comunicativa depende de contextos intencionais, do conceito de mundo da vida e da teoria da sociedade. No plano de investigação entre a pragmática formal e a pragmática empírica é preciso assinalar os pontos de contato e a validação da relação entre o significado literal e o significado textual dos atos de fala.

ÉTICA DO DISCURSO.

COMO agir é uma escolha. O sujeito como agente, está escolhendo entre a ética da convicção; ética da responsabilidade; ética das ações; ética das intenções; ética dos sentidos; ética do indivíduo etc.

COMO age é uma escolha entre o dever e o querer. Como faz, pode estar orientado para a cooperação ou para o conflito. Reafirmando que, nem sempre, orientar para o conflito é negativo, pode ser positivo ao revelar uma falsa harmonia. No bojo da contradição pode estar o novo, permitir o contraditório desenvolve mais.

COMO age também expressa uma escolha de pretensão de validade em relação à realidade: *verdade, acerto, sinceridade ou inteligibilidade.*

COMO age reflete ainda o domínio da realidade e o estágio de desenvolvimento do juízo moral ao considerar: "O" mundo, "Nosso" mundo ou, "Meu" mundo.

Por fim, *COMO* age transparece o domínio de uma língua.

A Teoria da Ação Comunicativa, ainda leva em conta, o *Modelo teleológico de ação* definido por Weber, que considera o "sentido subjetivo" (HABERMAS, 2001:360) como uma intenção pré-comunicativa da ação:

METAS utilitárias, o agente pode, ou bem perseguir seus próprios interesses, como a obtenção do poder ou aquisição de riqueza.

METAS valorativas, o agente busca bem tratar de satisfazer determinados valores como o respeito ou dignidade humana.

METAS afetivas, quando o agente vai buscar sua satisfação entregando-se às suas paixões e desejos.

DOIS MODOS DE USAR A LINGUAGEM.

Para a Teoria do agir comunicativo, ou bem o agente diz o que é o caso ou o que não é o caso, ou bem o agente diz algo para outrem, de modo que ele compreenda o que é dito. Ou descreve, usa frases, faz ruídos, emite sons, usa a linguagem cognitiva, formal; ou participa,

compreende o que é dito, a frase enuncia algo. O falante fundamenta, o outro entende, interage, participa.

CONHECER É DIFERENTE DE ENTENDER.

Na Teoria da Ação Comunicativa, o paradigma do *conhecimento* do objeto deve ser substituído pelo paradigma do *entendimento* entre sujeitos capazes de falar e agir. Assim, dizer algo a alguém e compreender o que é dito se baseia em pressuposições muito mais complexas que o simples dizer ou pensar.

1.2 COMPREENDENDO OS SIGNIFICADOS DO AGIR COMUNICATIVO.

Como já dito na introdução desta dissertação, na organização do trabalho, na relação da direção com seu público interno, existe uma *linguagem* montada em *discursos, símbolos e metáforas*, cujos elementos orientam uma conduta que está assentada em valores voltados para uma lógica tradicional ou moderna.

Baseado na teoria da ação comunicativa, “uma teoria que se esforça por dar razão aos padrões críticos de que se faz uso” (HABERMAS, 2001:9), o problema não está na linguagem e sim nos códigos de valores que dão sentido à linguagem, que compõem a identidade, esta entendida como “opinião não-pública”, íntima, privada, nem sempre revelada, mas subjetivada nas ações, onde o inconsciente se materializa (HABERMAS, 1984:246).

A rigidez presa no tradicional, nos padrões fixos de apenas uma interpretação da realidade, os medos, a ignorância etc, faz com que as pessoas ajam usando linguagens contendo valores que às vezes nem percebem e, involuntariamente ou não, terminam criando relações de desconfiança, produzindo comportamentos e sentimentos de uma lealdade passiva com base na submissão, no assujeitamento, provocando rejeição e ou indiferença.

A construção de uma lealdade ativa nas relações para a organização do trabalho, com base na confiança, fidelidade e aceitação, onde as pessoas possam ter iniciativa, desenvolver criatividade etc, passa necessariamente por uma decisão prévia dos dirigentes ou responsáveis e isso implica em se ter consciência do agir.

Não basta então, mudar um comportamento por outro comportamento. É preciso, apoiado nas ciências sociais como a comunicação e a psicologia social, por exemplo, bem como em outras teorias interdisciplinares, estudar e dar atenção aos valores que determinam o comportamento. O estudo da cultura e da ideologia nacional, das representações sociais vão se somar nesse esforço de montar um “mapa” mais confiável.

Este capítulo, porém, pretende se deter mais na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas para o estudo do modelo comunicativo de uma organização.

“A categoria da ação comunicativa permite concordar três complexos temáticos que se encaixam entre si:

- 1 – Um *conceito de racionalidade comunicativa*, diferente das reduções cognitivo-instrumentais que se fazem da razão.
- 2 – Um *conceito de sociedade* articulado em dois níveis, que associa os paradigmas de mundo da vida e sistema, e não só de forma retórica.
- 3 – Uma *teoria da modernidade* que explica o tipo de patologias sociais que hoje se tornam cada vez mais visíveis, mediante a hipótese de que os âmbitos de ação comunicativamente estruturados ficam submetidos aos imperativos de sistemas de ação organizados formalmente. Quer dizer, que a teoria da ação comunicativa nos permite uma categorização da rede da vida social, com a que se pode dar razão dos paradoxos da modernidade. (HABERMAS, 2001:10)

Esta teoria, então, distingue a cognição, o conhecimento instrumental, da razão comunicativa, o entendimento. Associa o mundo da vida e o sistema formal. A ação comunicativamente estruturada não fica submetida aos imperativos de sistemas de ação organizados formalmente porque estes não são autônomos.

Os paradoxos da modernidade são por causa dessa hipótese da autonomia onde, direito formal seria regido por uma burocracia autônoma. Ao contrário, a burocracia é regida pelas razões históricas, singulares. O estudo do agir comunicativo em cada singularidade permite transparecer o caráter de desenvolvimento como os valores tomam consistência dando sentido à linguagem.

A proposta de Habermas é discutir a linguagem que, por estar dotada de sentidos, mantém a tradição ou modifica. A linguagem

universal vai estar se referindo ao universo daqueles participantes da comunicação.

No mundo da vida, as ações comunicativas das pessoas estão associadas com o sistema, mas tal associação não é automática. Compreender o agir comunicativo permite discernir essas duas esferas, a íntima, da identidade, que dirige as ações dos hábitos e costumes e a pública, do sistema, que dirige as ações do discurso formal. Nesses dois níveis se articulam a racionalidade comunicativa.

Na organização do trabalho, as normas e regras têm sua racionalidade, que não é autônoma. A ação comunicativa, as linguagens utilizadas, as singularidades, dão consistência a uma outra racionalidade. O direito cognitivo estabelecido pelas idéias e decisões, e o direito prático do mundo da vida, dos costumes, por vezes são contraditórios. Nem sempre é igual como deve ser feito e como se faz. São duas razões distintas, que o direito formal é quem irá intermediar.

Na comunicação para organização do trabalho, no ato de fala, no discurso ou na atitude, no agir, como já citado na página 44, estão contidos: a) a *propedêutica*, que significa o conhecer o todo, a cultura, a origem das expressões. Que trata de o agente ter um conhecimento prévio quando age e trata do processo filosófico dos sentidos; b) a *hermenêutica*, que tenta desvendar os significados abstratos que vão se materializar no agir social, em comunidade, que trata da interpretação; e, c) o *deôntico*, que são os códigos morais, o juízo moral. Trata dos critérios de valores para escolha das atitudes e tem relação com a identidade do agente e da consciência coletiva. Esse juízo moral vai depender do grau de desenvolvimento do sujeito e da consciência coletiva mais tradicional ou mais moderna.

A ética do discurso também vai depender do nível de desenvolvimento do juízo moral, da consciência moral do falante e dos significados específicos de cada situação.

A ética, que diz respeito à conduta do indivíduo, é um gênero que agrupa duas espécies de normas, a moral e o direito. A moral é pessoal, autônoma, ou seja, regra interior do indivíduo, cumprida por consciência; já o direito, tem caráter social e é heterônomo, ou seja, o indivíduo pode ser obrigado a cumpri-lo.

Como já dito na página 45, o sujeito *como* age, está escolhendo entre várias éticas: da responsabilidade, da convicção etc, e, esta escolha, ou seja, o comando de suas ações é movido por uma ética interna, moral ou externa, do direito.

Aqui, caberia uma análise do significado de cada uma dessas éticas, mas, por falta de tempo e por não fazer parte do objeto principal desta pesquisa, fica a explicitação para uma próxima etapa.

Como age também expressa uma escolha de pretensão de validade em relação à realidade: verdade, acerto, sinceridade ou inteligibilidade. O como age reflete ainda o domínio da realidade e o estágio de desenvolvimento do juízo moral ao considerar: "O" mundo de natureza externa e os valores humanitários acima do sistema; "Nosso" mundo de sociedade e os valores do sistema e, "Meu" mundo de natureza interna e interesses individuais sem considerar o sistema. Por fim, como age transparece ainda o domínio de uma linguagem.

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

"Na prática comunicativa do cotidiano, as interpretações cognitivas, as expectativas morais, as expressões e valorações têm de qualquer modo que se interpenetrar. Os processos de entendimento mútuos do mundo da vida carecem por isso de uma tradição cultural *em toda sua latitude* e não apenas das bênçãos da ciência e da técnica. (...) A filosofia poderia atualizar sua relação com a totalidade em seu papel de interprete voltado para o mundo da vida. Seria a mediação entre um mundo cotidiano e uma modernidade cultural, entre a filosofia pragmática e a filosofia hermenêutica, conferindo autoridade epistêmica à comunidade daqueles que cooperam e falam uns com os outros. Essa prática comunicativa cotidiana possibilita um entendimento mútuo orientado por pretensões de validez. (...) todo acordo alcançado ou reproduzido comunicativamente deve se apoiar num potencial de razões que podem ser atacadas, mas não deixam de

ser razões. (...) O que consideramos justificado é, na perspectiva da primeira pessoa, uma questão da possibilidade de fundamentação e não uma função dos hábitos de vida". (HABERMAS, 1989:33-34)

O *Agir Comunicativo* orientado para o entendimento deve se apoiar num potencial de razões, embutido do fator de incondicionalidade, que distingue a validade, que pretendemos para nossas concepções, da validade do senso comum. Para a primeira pessoa, as *razões* permitem uma possibilidade de *argumentação*, diferente de apenas expressar os hábitos de vida. Discernindo os significados da ação, pode-se dar *outras interpretações* sobre a mesma situação ou momento do ato da fala, compreender quais as morais que regem aquela comunicação e encontrar uma democracia da linguagem através dos sentidos.

Para compreensão da verdade e discernimento da essência, o uso da *hermenêutica*, o significado das palavras ou leis, é imprescindível na busca da interpretação. Não se pode abrir mão desta dimensão da pesquisa e que ela só ao preço de distorções poderiam evitar o problema da *compreensão*.

A hermenêutica cumpre então a tarefa de elucidar os processos de compreensão ordinários. Representa o uso das ciências sociais ajudando na ação compreensiva.

A Epistemologia, teoria da ciência, só se ocupa da relação entre a linguagem e a realidade, ao passo que a hermenêutica tem que se ocupar, ao mesmo tempo, da tríplice relação de um proferimento: A) como expressão da *intenção* de um falante. B) como expressão para o estabelecimento de uma *relação interpessoal* entre falantes e ouvintes. C) como *expressão sobre algo no mundo*. E, ainda, com a relação com outros proferimentos na mesma língua. (HABERMAS, 1989)

Desta maneira a linguagem preenche três funções: A) a função da reprodução cultural ou da personificação das tradições. B) a função da integração social ou da coordenação de planos de diferentes atores na interação social, que é a Teoria do agir comunicativo de Habermas e, C) a função da socialização da interpretação cultural das necessidades, a psicologia social.

1.3 MORAL E COMUNICAÇÃO.

A *Ética Habermasiana do Discurso*, como outras ciências reconstrutivas, se apóia exclusivamente em reconstruções hipotéticas. Está aberta e depende de uma confirmação *indireta* por outras teorias concordantes:

a) Teoria do Desenvolvimento da Consciência Moral – Kohlberg.

“O desenvolvimento da capacidade de julgar moral efetua-se da infância até a idade adulta passando pela adolescência, segundo um modelo invariante; o ponto de referência normativo da via evolutiva analisada empiricamente é constituído por uma moral guiada por princípios: nela a ética do Discurso pode se reconhecer em seus traços essenciais”(HABERMAS, 1989:143).

b) Estádios da adoção de perspectivas do falante – Selman.

c) Teoria do Agir Comunicativo – Habermas.

Como uma teoria usa outra, o único princípio é o da coerência, que como um quebra-cabeça, possa compor um mapa confiável. Entre a ética filosófica e uma psicologia do desenvolvimento, existe uma divisão do trabalho e, portanto, não se pode pretender unificar tudo. A reconstrução de pressupostos universais e necessários sob os quais os sujeitos capazes de falar e agir se entendem mutuamente sobre algo no mundo é falível, mas, por enquanto resiste. Há uma dependência recíproca entre a Filosofia Moral e a Psicologia do Desenvolvimento da Consciência Moral. A demonstração disso está no exemplo abaixo usado por Kohlberg.

AS SUPOSIÇÕES FILOSÓFICAS BÁSICAS DA TEORIA DE KOHLBERG.

Três princípios: Cognitivismo; Universalismo (contesta o relativismo ético) e o Formalismo.

Seis estágios do desenvolvimento da capacidade do juízo moral:

1 – Só obedece para não ter castigo – Medo físico.

2 – Troca de interesses individuais.

3 – Regra do outro: Expectativa de aceitação.

4- Centralismo democrático para preservação do sistema: Acordo.

5 – Leis gerais, baseadas na Utilidade Social, acima de grupos ou maiorias locais.

6 – Princípios éticos universais: igualdade, respeito à dignidade do indivíduo.

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

1 – *Só existe EU* – egocêntrico.

2 - *Prioridade no EU* – o outro já existe. Na troca de interesses do “eu x eu”, as equidades são individuais. O sujeito separa dois pontos de vista, percebe o conflito. O direito é relativo pois, julga pelo interesse do eu. Não existe o sistema na sua consciência.

3 – *Prioridade no EU x EU* – Julga com sentimentos, acordos e expectativas compartilhadas. Coloca-se na pele do outro. Adquire primazia sobre interesses individuais, mas ainda não considera o sistema. Vê-se vê no olhar do outro, fase do espelho.

4 – *Prioridade no EU x EU x SISTEMA* – Acordo. Interpessoal. Julga pelo ponto de vista societário, considera as relações individuais em termos do lugar no sistema.

5 – *Prioridade no SISTEMA* – “em-face-da-sociedade”. Indivíduo racional, cômico de valores e direitos prioritários sociais. A pessoa integra o ponto de vista Moral e Legal, reconhece o conflito e acha difícil integrá-los.

6 – *Prioridade ACIMA DO SISTEMA*. Valores humanitários e premissa moral básica do respeito por outras pessoas como fins, não meios.

“(…) A passagem de um para o outro estágio é um aprendizado.(…) A pessoa em crescimento compreende o seu próprio desenvolvimento moral como um processo de aprendizagem. (...) Kohlberg interpreta esse processo de aprendizagem, em concordância com Piaget, como um desempenho construtivo do aprendiz. (...).

A ética do Discurso vem ao encontro dessa concepção *construtivista* da aprendizagem na medida em que compreende a formação discursiva da vontade (assim como a argumentação em geral) como uma forma de reflexão do agir comunicativo e na medida em que exige, para a passagem do agir para o Discurso, uma *mudança de atitude* da qual a

criança em crescimento e que se vê inibida na prática comunicacional cotidiana não pode ter um domínio nativo.” (HABERMAS, 1984: 154-155).

Passar da ação para o discurso, falar igual como faz, representa um estágio mais amadurecido de consciência moral no agir comunicativo, identidades assumidas, atitudes coerentes.

1.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O ENFOQUE DESTA TEORIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO.

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

A escolha do COMO agir entre o DEVER e o QUERER, por vezes será involuntária, uma perlocução inconsciente, presa em representações sociais, culturais etc, independente da lógica, se tradicional ou moderna.

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

Construir um futuro compartilhado exige entrosamento do conjunto somado aos talentos individuais. Para tal é preciso ter uma “cultura do diálogo”, dar atenção à *comunicação interna*, à *construção da identidade*, que por sua vez, exige uma atitude transparente, com respeito às pessoas, entendendo que é com gente que se faz as organizações.

O estudo dessa teoria tem um aspecto que é o de atuar sobre a realidade.

Como as pessoas trabalham por necessidade e para atender a outras necessidades, ter confiança, respeito e satisfação nos relacionamentos interpessoais na organização desse trabalho, buscar o entendimento no cotidiano pode ajudar no desenvolvimento individual e coletivo. Com indivíduos fortes, fica mais fácil construir coletivos fortes.

A comunicação direta e interpessoal e a consciência do próprio agir comunicativo cumpre um papel, fundamental no processo, de buscar um entendimento, sem, no entanto, abafar os conflitos. Habermas fala do consenso, mas sem entrar no mérito se é viável ou se é mero tipo ideal, prefere-se aqui falar em acordos nos relacionamentos. O respeito aos acordos, considerando as diferenças, constrói confiança. A pessoa “*como*” age pode orientar para a cooperação ou para o conflito, isso não impede o acordo, pode até ser positivo e revelar o contraditório.

Uma falsa harmonia, um agir orientado sempre para a cooperação, pode estar perpetuando a tradição, o atraso, um costume que deve ser superado, um valor que deve ser resignificado.

A contradição e o conflito permitem fluir as competências e a criatividade individual, além de impulsionar as mudanças. Dar atenção à comunicação interna pode ajudar na mediação dessas contradições.

Compreender o conflito e a dialética entre o dever e o querer é desenvolver-se para a escolha do como agir. Ter consciência para falar como age, do discurso ser igual a ação. E, tendo consciência de si, abre-se mais a possibilidade de ouvir, de estar aberto à outras expressões, escutar o lugar de fala do outro, para haver o encontro, o entendimento, a *comunicação*.

CAPÍTULO II

Alguns aspectos gerais que influenciam no agir comunicativo.

Este capítulo pretende contextualizar a comunicação interna e identificar a gênese de alguns fenômenos comportamentais, expressos no agir comunicativo, na organização do trabalho no Brasil, conseqüentes da formação das forças produtivas e relações de produção nacionais, e, relacioná-los com as vertentes fundamentais da sociologia moderna: Marx, Weber e Durkheim. Desta associação, buscar instrumentos para compreensão sobre a ideologia da cultura nacional e a estrutura de sua narrativa no mundo do trabalho, tomando como base os estudos de Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda e Jessé Souza, principalmente.

2.1 O CONTEMPORÂNEO E A COMUNICAÇÃO INTERNA.

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

A grande questão é: resultados para quem?

Marx fala que quanto mais o trabalhador se aplica no trabalho, mais se esgota a si mesmo, mais poderoso se torna o mundo dos objetos que ele cria diante de si, tanto mais ele e seu mundo interior se tornam pobres e menos pertence a si. Para o pensador alemão, o mesmo se passa na religião: quanto mais o homem atribui tudo a Deus, tanto menos se possui e menos guarda para si mesmo (MARX, 2002:112). Esses são os perigos e as dificuldades. A exigência cada vez maior, no capitalismo, da aplicação do homem no trabalho aumenta, portanto, a exploração e a taxa de mais valia⁵ (MARX, 1983:160).

⁵ Ali, Marx lembra, precisamente que "o possuidor de dinheiro paga o valor de um dia da força de trabalho; pertence-lhe, portanto, a utilização dela durante o dia (...). A manutenção diária da força de trabalho só custa meia jornada de trabalho, apesar de a força de trabalho poder operar um dia inteiro (...)".

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

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

Mas como, para se aplicar no trabalho, o homem precisa desenvolver-se, criam-se aí as *oportunidades*, precisamente porquê educação, flexibilidade e mobilidade geográfica, uma vez adquiridas, exigem formas de controle mais complexas.

A comunicação interna se encaixa nessa complexidade, porque os valores são sintetizados pela comunicação.

Em cada momento histórico, além do que queremos comunicar objetivamente, “n” elementos são agregados à cultura de uma época. Por exemplo: a natureza do belo, do indireto, do subliminar, os símbolos femininos, o valor do trabalho, os desejos e as necessidades.

Atualmente fala-se muito em responsabilidade social e, esse valor cria um novo paradigma para a qualidade do produto ou serviço, como por exemplo, o valor da transparência, coerência e seriedade, a preocupação com o ser humano, as relações interpessoais e ambientais, a confiança, o respeito e a postura do “ganha-ganha” nas negociações, o “poder” da lealdade de clientes e funcionários, a

qualidade e satisfação do público, bem como a qualidade no processo produtivo.

Nesse processo de resignificação de valores no mundo do trabalho, a comunicação para a interação entre as pessoas e o desenvolvimento de equipes cumpre um papel central, permitindo uma oportunidade de desenvolvimento maior para os indivíduos.

Com estes e outros mecanismos, a modernização vai agregando cada vez mais valor abstrato⁶ (MARX, 1983) ao trabalho, o qual, representado genericamente nas mercadorias, tem um duplo caráter: trabalho concreto e o já citado trabalho abstrato.

O trabalho concreto produz trabalho abstrato que, por sua vez, cria valor. Quanto mais natureza abstrata adquire, mais valor tem. Quanto mais qualificado o trabalho, mais agrega significados, valores históricos e sociais.

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

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

⁶ Para o conceito de valor abstrato, ver: *O capital: crítica da economia política*. Vol. I, Tomo I, Cap. I. Págs. 45 a 78.

não como uma atividade também normal da vida.”⁷ (MARX, 1983: 51 e 53).

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

“Os homens relacionam entre si seus produtos de trabalho como valores (...). Ao equiparar seus produtos de diferentes espécies na troca, como valores, equiparam seus diferentes trabalhos como trabalho humano. Não o sabem, mas o fazem. (...) A determinação da grandeza de valor pelo tempo de trabalho é um segredo oculto sob os movimentos manifestos dos valores relativos das mercadorias. (...) E exatamente essa forma acabada – a forma dinheiro – do mundo das mercadorias objetivamente vela, em vez de revelar, o caráter social dos trabalhos privados e, portanto, as relações sociais entre os produtores privados”.⁸ (MARX, 1983:72-73, V.1, T.1)

A comunicação interna nas organizações passa necessariamente pela relação do empregado com os seus produtos, de sua própria situação, - como ser humano - dentro dessa relação e por último, “das relações que os homens contraem entre si”.⁹ (VÁZQUEZ, 1977:437 e ss.). Esse processo está ligado essencialmente a ação, à consciência.

Quando se oculta ou se falsifica a ligação com o trabalho de modo que aparece só o processo, e seus produtos, como indiferentes, independentes ou superior aos homens, seus criadores, estabelece-se a alienação, que se dará sempre que o empregado estiver numa relação de exterioridade com seus produtos e com sua atividade. Portanto, sem identidade e indiferentes.

⁷ A passagem citada encontra-se na página 51. Já o comentário de Engels, encontra-se – na tradução utilizada – na página 53, em nota de rodapé de número 16.

⁸ Na nota 27, da mesma página 72, Marx reforça sua conclusão ao afirmar: Quando Galiani diz que o valor é uma relação entre pessoas, ele deveria acrescentar: ‘é uma relação entre pessoas, oculta sob uma capa material’.

⁹ Que, ao longo do capítulo citado aprofunda essa discussão, em especial sobre o problema do conceito de ‘trabalho alienado’, em Marx.

Num plano de atitude subjetiva, as pessoas comportam-se diante dos produtos de seu trabalho como objetos alheios, em relação à sua própria atividade, não se sentem afirmadas, mas sim descontentes e em relação aos outros homens, os vê como seres estranhos.

Na pesquisa realizada, observou-se que a grande maioria respondeu a pergunta número dois do questionário em anexo, considerando que a utilidade do seu trabalho, de sua função, para o trabalho geral da empresa era muito importante. Poucos responderam que era apenas importante e ninguém respondeu que era pouco importante ou que nunca haviam pensado sobre isso.

Ou seja, a consciência, hoje, da importância do próprio trabalho, que tem valor, que é útil, é grande.

Na pergunta dois, da pesquisa, onde se pede para falar da importância ou utilidade da empresa para a sociedade, as respostas de um modo geral, mesmo sem muita clareza, demonstraram que os empregados têm uma relação com seus produtos ou serviços, compreendem a importância.

Mas, numa perspectiva de sua própria situação, enquanto seres humanos no interior desse complexo, de pessoas que participam das empresas, tanto subordinados como dirigentes, percebeu-se um nível alto de insatisfação.

Na pergunta número vinte e seis, o que mais gostariam de ser comunicados, ficou em primeiro lugar o reconhecimento profissional. Talvez, porque já exista mais consciência da importância de sua mão de obra, se exija mais reconhecimento de seu desempenho como correspondendo ou superando as expectativas.

Construir uma identidade interna é fundamental para qualquer organização. Ter pessoas satisfeitas, realizadas profissionalmente, com sentimento de aceitação, de pertinência, de ser útil e ter função social, com regras claras, ajuda no seu desenvolvimento.

“Trata-se de um processo que denota uma expressiva evolução nas relações humanas. Do empregado escravo ao empregado parceiro, o salto corresponde a uma distância de anos luz. Nenhum avanço tecnológico, por mais sofisticado e impactante que pareça sobre o

cotidiano dos homens, poderá ter a mesma dimensão do que essa mudança pode significar” (CARDOSO e JARDIM, 1998:54).

Considerando a afirmação de Marx que “não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas, ao contrário, é o seu ser social que determina sua consciência” (MARX, 1978:130), a lógica do capitalismo para racionalizar os relacionamentos, otimizar os recursos humanos e otimizar os resultados, inevitavelmente cria novos *atos sociais*¹⁰ que são experimentados pelo indivíduo como uma realidade que ele não criou e não pode rejeitar, como as regras morais, leis, costumes, rituais e práticas burocráticas oficiais, entre outras. E, exteriormente aos fatos tem a sociedade, a *consciência coletiva*, o conjunto de idéias constantemente alimentadas pelos indivíduos que fazem parte dela (DURKHEIM, 2002:31-40).

Desta forma, o estudo da comunicação interna, permite uma possibilidade de atuar no desenvolvimento da consciência coletiva, contribuindo assim na evolução dos estágios do agir comunicativo (HABERMAS, 1989), na mudança por valores mais humanos e sociais, na construção de uma nova ética do discurso, independente do padrão de desenvolvimento de um mesmo regime de produção, no atual momento histórico do capitalismo, ou na construção da identidade para sua superação.

Os valores que prevalecem na nossa prática do discurso hoje, no mundo do trabalho, correspondem a um estágio de desenvolvimento humano, que, na hipótese aqui trabalhada, está situado na passagem do tradicional para o moderno, do empregado escravo ao empregado parceiro, cujos agentes revelam identidades híbridas (homem ‘cordial’, autoritário, malandro, racional, bem como as influências de outras culturas etc.).

Ao se comunicar, para organização do trabalho, os homens efetivam uma idéia, que contém valores, os quais são produtos do indivíduo pertencente a uma forma social determinada, com seus costumes, normas, cultura etc. A identidade com esses valores é que efetivam a comunicação de uma época.

¹⁰ Para fazer uso do conceito de fato social nos apoiamos n’As *regras do método sociológico*, de Durkheim.

2.2 VALORES E SIGNIFICADOS NA SOCIOLOGIA.

O PAPEL DA RELIGIÃO SECULARIZADA NA ROTINA DOS HOMENS, O VALOR DO NÃO TRABALHO E O REFLEXO DESSES VALORES NA COMUNICAÇÃO INTERNA.

A história das sociedades é escrita através das relações entre os homens. A comunicação, como uma das formas que reflete essas relações, está assentada em valores, que podem ser de uma lógica tradicional ou moderna. Muitas vezes, uma combinação das duas ou entre as duas.

Na passagem do tradicional para o moderno vamos encontrar a natureza deificada ou desdeificada do trabalho. A religião quase sempre esteve presente na história das sociedades legitimando as forças produtivas e as relações de produção.

Desta forma, o significado do trabalho pode ter valores opostos: representar um castigo ou uma bênção. Tanto o homem pode se relacionar com o trabalho como uma punição para pagar "os pecados" ou, considerar que é "abençoado" e merece produzir.

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

Na lógica tradicional, o trabalho era um castigo.

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

No mundo do trabalho, a baixa-estima, a insegurança, o medo, o aceitar a opressão e até ter identidade com o opressor, é fruto também dessa herança cultural religiosa secularizada.

A revolução burguesa, para Marx e Engels, cumpriu um papel revolucionário, pois dilacerou os laços feudais que ligavam o ser humano a seus superiores "naturais", e não deixou subsistir outro vínculo que não o interesse nu e cru, o insensível "pagamento em dinheiro"; no lugar da exploração mascarada por ilusões políticas e religiosas, colocou a exploração aberta. A burguesia também revelou que a "força" da idade média e do feudalismo encontrava seu complemento apropriado na mais desleixada indolência, no valor do não trabalho e do trabalho como um castigo. Os "nobres" não trabalhavam.

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

Na lógica moderna muda o significado do trabalho: em lugar de castigo, passa a ser uma benevolência de deus. Para legitimar o capitalismo, os princípios sociais do cristianismo, após a reforma, não justificam mais a servidão nem a escravidão. Ao contrário, prega que todos trabalhem e muito, de maneira vocacionada, quase como uma missão, se dedicando simultaneamente ao aprimoramento ético, intelectual e profissional.

O valor do trabalho passa a constituir, na era moderna, um imperativo ético que *todos*, inclusive líderes e empresários, devem seguir. Neste aspecto, cumpre um papel de desenvolvimento e, para tal, precisam pregar a coragem, o auto-respeito, o orgulho, *menos o gosto pela independência*.

O ascetismo intra-mundano, com seu elevado grau de racionalização, otimizando os recursos e maximizando os resultados, deve ser compatível com a conduta dos eleitos, que não estão em busca do reconhecimento nesse mundo, mas realizando o que é agradável a deus (WEBER, 2001:*passim*). É o tipo de conduta religiosa que contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento do capitalismo, produzindo empresários e trabalhadores ideais para a consolidação de uma nova ordem social.

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

“O ascetismo cristão, que de início se retirava do mundo para a solidão, já tinha regrado o mundo (...) a partir do mosteiro e pela igreja. Mas, no geral, tinha deixado intacto o caráter naturalmente espontâneo da vida laica (...). Agora avançava para o mercado da vida, [Como lembra Marx, o mercado do insensível pagamento em dinheiro – a observação é da autora deste trabalho], tentou penetrar justamente naquela rotina da vida diária com sua meticulosidade, para amoldá-la a uma vida laica” (WEBER, 2001:112).

Ou seja, o homem sobre a terra deve, para ter certeza deste estado de graça, trabalhar naquilo que lhe foi destinado, ao longo de toda sua jornada. Não são o ócio e o prazer, mas só a atividade que serve para manter a glória de Deus, conforme a clara manifestação de Sua vontade. A vida capitalista deve ser racional, mas ainda uma racionalidade, no dizer de Weber, não deste mundo, nem para ele.¹¹ (WEBER, 2001:112)

¹¹ Parte dessas considerações estão desenvolvidas na ‘nota introdutória’, de autoria de Silvio Sant’anna, para a edição citada, especialmente as páginas 17 e 18.

É essa ética que, mesmo secularizando um outro significado para a natureza do trabalho, ainda falta ao homem para que este possa tomar posse de todos benefícios da vida racional. Forjar uma vida deste mundo e para ele.

Para influenciar uma superação, uma mudança, é preciso adquirir consciência e compreender o significado dos valores.

Quando o indivíduo introduz a ordem, se autocrítica, é vigiado permanentemente por sua própria consciência e se capacita para agüentar o *sofrimento*, ter o melhor desempenho sem poder gozar do fruto, é "domesticado" para suportar o excesso de trabalho, de responsabilidades, sobrecarga de funções etc; mas, se ao mesmo tempo, ele é trabalhado para a capacidade de autocrítica e de crítica à sociedade, aumenta a consciência de si e do mundo onde vive, aumenta seu conhecimento que, uma vez adquirido, fica mais difícil o controle sobre ele.

Nesse momento podemos reconhecer as possibilidades potenciais de tal contradição, pois, é no bojo do velho que se forma o novo. Todavia, é preciso ter cuidado e atenção, pois, quando o novo não nasce de uma nova consciência, apenas fica novo na forma e na aparência, irá reproduzir o velho: os velhos valores, as velhas crenças, as velhas relações etc.

Na pesquisa realizada, na pergunta de número treze, que se refere ao modo como as pessoas trabalham, a maioria chegou a responder que discute e critica na intenção de fazer melhor, mais, ainda um número grande respondeu que faz como está estabelecido, procura cumprir bem as determinações. Ou seja, a ordem interna e externa está presente no universo pesquisada.

Trabalhar a comunicação interna, na direção de que as pessoas envolvidas acreditem nelas mesmas e sejam capazes de se somar nesse processo de desenvolvimento, pode contribuir, como um pequeno tijolo, na construção de homens mais sensíveis, mais produtivos, mais úteis uns aos outros na, mais realizados, mais donos de si.

Durkheim aponta que as sociedades mais complexas se baseiam na *diferenciação*, e que é preciso que as tarefas individuais

correspondam aos desejos e aptidões de cada um. Mas como isso nem sempre acontece, a sociedade se vê ameaçada pela desintegração, pois os valores ficam enfraquecidos, resultando num fenômeno, a *anomia*, conceituada por ele como ausência ou desintegração das normas sociais¹² (DURKHEIM, 2000: 75-98). O aprimoramento ético, intelectual e profissional é que pode romper com tal possibilidade e abrir uma perspectiva para o desenvolvimento do homem e de sua consciência.

2.3 ALGUNS COMPORTAMENTOS E SUAS NARRATIVAS NO BRASIL.

Para compreender um pouco esses valores no Brasil, se percorreu alguns autores nacionais, buscando a ideologia, o caráter, as raízes culturais, até chegar no homem hoje, contemporâneo, "globalizado", vivendo simultaneamente o tradicional e o moderno, entre a ordem externa e interna, em meio a uma crise de valores e num caos econômico social e político.

Naturalmente não é possível abordar todos esses aspectos num simples capítulo, até porque tal não é o objetivo da presente dissertação. Apenas procurou-se compreender a gênese de alguns comportamentos, que poderão estar refletindo esses valores na comunicação interna na organização do trabalho e buscar algumas possíveis respostas, a seguir anotadas.

A gênese das forças produtivas e as relações de produção no Brasil permitem a existência de alguns fenômenos comportamentais, expressos no agir comunicativo, no mundo do trabalho.

A colonização pelos portugueses, deixou herança no processo de desenvolvimento e assentou a "alma" brasileira na lógica de um capitalismo predatório, negador de qualquer racionalidade produtiva.

Os valores do feudalismo, a escravidão como categoria econômica principal na colônia, gerou relações sociais e significados peculiares no Brasil.

¹² Além do conceito de 'anomia', a autora se valeu também dos conceitos de 'solidariedade mecânica e solidariedade orgânica', todos formulados por Durkheim.

Em Gilberto Freyre se revelam alguns aspectos da identidade do homem brasileiro, da cultura sadomasoquista que ele atribui ao brasileiro, plena de contradição íntima entre os valores professados e os valores atuantes. O gozo do branco ao torturar os meninos negros, de machucar escravos, por fim, caindo no gozo maior que é o de oprimir quem quer que esteja por baixo. O outro tendo identidade ao ser torturado e machucado.

Nesses papéis recíprocos, o brasileiro ganhou traços de mandonismo e masoquismo¹³ (In: FREYRE, 2001: 17-18 e 34-35). E, prossegue, afirmando que, para estruturar essa relação foi necessário já no período jesuítico, quebrar na cultura moral do "selvagem" sua vértebra e na material tudo que possa resistir à "catequese". A agressão como significado de bravura tem sua gênese no estímulo do próprio pai, que assiste sorridente e orgulhoso o filho "nhonhô" furar os olhos dos "moleques de brinquedo" e dos animais domésticos.

Na vida no engenho também encontramos o valor do não trabalho, na rede, onde o senhor passava a maior parte de sua vida: descansando, cochilando ou dormindo; viajando carregado pelos escravos; fornicando, cachimbando. A preguiça era um bem positivo.

As relações todas eram muito familiares. A casa grande, a senzala e a capela conviviam no mesmo ambiente. Os santos e os mortos eram parte da família, conviviam sob o mesmo teto. Daí a gênese das empresas familiares no Brasil, da *solidariedade mecânica* nas relações de trabalho, como ocorrente nas sociedades primitivas, nas quais os indivíduos diferem pouco entre si e partilham dos mesmos valores e sentimentos. Difere da *solidariedade orgânica* que se define pela divisão do trabalho, presente nas sociedades mais complexas.

Na pesquisa realizada, as três empresas, por coincidência, são familiares. Mas, a solidariedade já se configura principalmente como orgânica. As relações é que ainda são muito familiares no ambiente de trabalho.

¹³ As observações citadas são feitas por Darcy Ribeiro, no texto introdutório de 'Casa-grande & senzala'.

Outra característica do caráter, de como os valores tomam consistência no Brasil, é a inversão da interpretação: o branco degenera, depois joga a responsabilidade no "outro" que "se prostitui".

"Em 1823 já perguntara José Bonifácio, em sua representação à Assembléia Geral Constituinte: que educação pode ter as famílias que se servem com as escravas, que se prostituem ao primeiro que as procura? (...) sempre lastimei a sorte dos tenros meninos brasileiros que, nascendo e vivendo entre os escravos, recebem desde os primeiros anos as funestas impressões dos contagiosos exemplos desses seres degenerados. (...) Oxalá que tantas famílias não tivessem de deplorar a infâmia e a vergonha em que as tem precipitado a imoralidade dos escravos. (FREYRE, 2001:405).

Hoje a perversão social se encontra na intensificação da discrepância social, com as elites (casa-grande) procurando interpretar os males e vícios das favelas (senzalas) menos pela questão econômica e mais como uma deformação moral.

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

Para Weber, todas as sociedades têm uma racionalidade própria (WEBER, 2001). O que polariza é a racionalidade tradicional cuja lógica é assentada no indivíduo, no patrimonialismo, ou a racionalidade ocidental, da Europa central, com uma lógica institucionalista, assentada no conjunto.

Em 'Raízes do Brasil', se descreve como os espanhóis buscavam o prolongamento orgânico da Europa, planejando a construção das cidades, construindo universidades etc. e se compara aos portugueses que buscavam apenas explorar o comércio:

"Essa primazia acentuada da vida rural concorda bem com o espírito de dominação portuguesa, (...) que cuidou menos em construir, planejar ou plantar alicerces, do que em feitorizar uma riqueza fácil e quase ao alcance da mão. (...) A rotina e não a razão abstrata foi o princípio que norteou os portugueses, (...) na atividade colonizadora. Preferiram agir por experiências sucessivas, nem sempre coordenadas umas as outras,

a traçar de antemão um plano para segui-lo até o fim. (...) A ordem que aceita não é a que compõem os homens com trabalho, mas a que fazem com desleixo e certa liberdade; a ordem do semeador, não do ladrilhador". (HOLANDA, 1995:95, 109 e 116).

Essa característica, da rotina e da experiência ser maior que o plano e a razão, é costume até hoje, na maioria das empresas, pelo menos no nordeste, que não têm um planejamento mais elaborado.

No resultado da pesquisa, com relação à pergunta número quatorze sobre o planejamento do trabalho, computado até agora apenas uma empresa, apareceu como resultado que, no total dos pesquisados, 66% planejam e 33% mudam constantemente. Quando se separou por nível de responsabilidade na empresa, o resultado mostra que no nível considerado como subordinado (a - b), o resultado quase que se mantém, ficando com 62% que planejam e 38% que mudam constantemente. Mas, no nível considerado como direção (c -d), ficou meio a meio, 50% planejam e 50% mudam constantemente.

Ou seja, no nível menor de responsabilidade, as pessoas planejam mais. E, no nível de direção, onde se deve atuar de maneira mais estratégica, as pessoas planejam menos, mostrando que ainda está presente essa herança cultural.

Holanda traz ainda a noção de cordialidade, no Brasil. Do autoritarismo individual. Cordial, do coração, da emoção, podendo ser bom, meigo ou agressivo, diferente de bondade.

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

A lógica que norteia a cordialidade no Brasil se confunde com a parcialidade das instituições que convivem com o atraso do individualismo autoritário. É comum, por exemplo, um aluno, com "cordialidade", pedir desculpa formal pelo atraso na aula e todos, inclusive o professor aceitar.

Ao mesmo tempo, as pessoas aceitam a imparcialidade das instituições “não cordiais” que não permitem o atraso, como o aeroporto, por exemplo.

No mundo do trabalho, a “cordialidade” se caracteriza pela solidariedade mecânica, que, como já vimos, se dá pela semelhança, todos fazem as funções de todos e a organização não toma consistência.

O contrário ocorre na solidariedade orgânica que se dá pela política definida, pela dessemelhança, cada “órgão” tem sua função social, fortalece a instituição, o todo toma consistência.

Na solidariedade mecânica, na “cordialidade” brasileira, quando o “coração” baqueia, os outros “órgãos” se enfraquecem ao socorrê-lo, a instituição é negada, enfraquece. É a lógica da não produção e da presença soberana do indivíduo acima do coletivo.

As relações de trabalho no Brasil estão permeadas por vários destes valores. O jogo de cintura, o “jeitinho” do malandro nacional, a cordialidade, e toda uma racionalidade própria que traz limites, mas não elimina as possibilidades do desenvolvimento brasileiro, com todas as suas desigualdades, contradições e ambigüidades. (MACIEL, 1999:221).

CAPÍTULO III

Construção de identidades e valores culturais.

Neste capítulo pretende-se desenvolver, dentro das fronteiras do estudo da comunicação, alguns significados de valores culturais que estão contidos na construção das identidades na organização do trabalho.

Nestas relações, existe uma complexidade que envolve, entre outros aspectos, os pessoais e os sociais. Todos, porém, permeados pela cultura contemporânea, caracterizada pelas constantes mudanças e incertezas, pela articulação entre o local e o internacional e pelo conflito entre as lógicas tradicionais e modernas.

Nessa análise, as identidades individuais e as identidades coletivas se imbricam, num processo permanente de perdas e ganhos e, de disputa entre os velhos e os novos valores.

Aqui se buscará o entendimento de alguns significados culturais nas relações humanas no mundo do trabalho, visto que na época atual, nos movimentos do contemporâneo, há uma luta de valores, constantes nas lógicas tradicionais e modernas, onde as identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas, convivem, entre uma e outra permanentemente.

O problema é a dificuldade que tanto os indivíduos como as organizações enfrentam na passagem de uma identidade mais tradicional para uma identidade mais moderna. "(...) quando algo que se supõe como fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza" (MERCER *apud* HALL, 2002: 9). O objetivo deste capítulo, será de contribuir no discernimento desses processos.

3.1 ASPECTOS CULTURAIS DO CONTEMPORÂNEO:

O processo de mudança trazido pela revolução burguesa começa a atingir todos os países que, uns mais e outros menos, sofrem influência do mundo globalizado. O que é hoje, não é amanhã porque tudo se redefine. "(...) Tudo é absurdo, mas nada é chocante,

porque todos se acostumam a tudo" (ROUSSEAU *apud* BERMAN, 1986:17).

No contemporâneo assistimos uma soma de tudo no mesmo espaço físico e ao mesmo tempo com infinitos significados. No bojo disso tudo está a mudança de valores culturais.

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

Portanto, o que aqui é tratado são valores culturais que afetam mais diretamente o indivíduo institucional, aquele que na segunda feira volta-se para o cotidiano, para o trabalho rotinizado.

O aspecto cultural mais profundo, pelo menos no ocidente, e que interfere diretamente no mundo do trabalho, é a secularização da religião estudada por Weber (2001), o ascetismo intramundano que cria uma nova racionalização.

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

Antes, na lógica tradicional, do deus extramundano, as identidades dos homens no trabalho comportavam mais atitudes submissas, de acomodação, realizavam o trabalho como estava estabelecido, cumpriam as determinações, a ordem e o comando estavam fora de si. Na lógica moderna, na cultura do deus intramundano, mudam as identidades das pessoas no trabalho, a ordem e o comando estão dentro de si. Isto permite atitudes mais críticas, que se tenha iniciativa e possibilita desenvolver melhor sua criatividade e compromisso.

Porém, surge agora uma polemica: com a ordem interna, o comando dentro de si, o homem está se desenvolvendo, se libertando ou está mais aprisionado?

Na prática, considera-se aqui, que, a ordem interiorizada representa um avanço no processo produtivo do trabalho. Quando cada um sabe o que tem que fazer, e o faz criticamente, na intenção de fazer melhor, mesmo que sua consciência seja a do "amo" dentro de si, cria-se a possibilidade da auto-reflexão.

O cuidado é conseguir o discernimento dos sentidos porque o bem e o mal não estão fora nem dentro, eles fazem parte da composição do ser humano. Na formação cultural, muitas vezes, repete-se o autoritarismo, querendo deixar de ser escravo, servo, mas com a mesma lógica de ser senhor.

Passar de uma identidade tradicional à uma identidade moderna, da ordem externa para a ordem interna é que é o problema. Mas pode ser a solução.

Como não se pode falar de uma identidade fixa, determinada, mas de identidades em permanente construção, as lógicas tradicionais e modernas também não têm as fronteiras tão delimitadas.

3.2 IDENTIDADES: CONFLITO E CONSTRUÇÃO.

Para Habermas, a identidade está na esfera íntima, privada, não revelada, mas subjetivada nas ações. É opinião não-pública (HABERMAS, 1984: 254-259) onde o inconsciente se materializa. Está na razão histórica que resignifica pela luta de valores culturais em cada época, em cada sociedade.

Nem sempre existe relação de identidade entre as idéias e as atitudes, as relações que se estabelecem entre elas podem ir desde a identidade total ou parcial até a contradição.

Deixar transparente esse fenômeno da identidade na comunicação, permite perceber também a participação do ouvinte, quando muitas vezes convive, aceita e concilia com o que está sendo comunicado. Remove o receptor da condição de vítima, de manipulado no sentido estrito, para se tornar cúmplice. Porque é um processo dialético, onde quem ouve, está completando quem fala. Isto ocorre

desde a opinião pública até o relacionamento direto entre as pessoas. Num exemplo público, através do comportamento eleitoral, votar em determinados políticos notoriamente corruptos, significa que a opinião não-pública, a identidade, está sendo materializada.

Do mesmo modo, quando uma pessoa aceita de outro determinado tratamento, como a hostilidade, a rispidez, a grosseria, a imposição dos argumentos, é porque, de alguma maneira, algum interesse seu, conscientemente ou não, está sendo atendido, seja financeiro, político, uma dependência no campo emocional, ou outro qualquer.

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

Quando Freyre (2001) fala dos papéis recíprocos e traços de mandonismo e masoquismo, ou seja, da cultura sadomasoquista do homem brasileiro, está se referindo a contradições das identidades: Um goza ao oprimir quem quer que esteja por baixo e o outro tendo identidade ao ser machucado.

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

Entre outras coisas, essa imaturidade, na comunicação interna, pode explicar a identidade de indivíduos ou grupos quando

convivem pacificamente com o "assédio moral" (HIRIGOYEN, 2000: *passim*), por exemplo, numa relação direta no trabalho.

A responsabilidade, portanto, na ação comunicativa não é unilateral de quem está com o "poder", seja no público ou diretamente nas relações internas do trabalho, ou poder real da direção de uma instituição qualquer, ou poder subjetivo de controle emocional sobre o outro.

Perceber esta co-responsabilidade na comunicação, ter consciência das atitudes, às vezes em contradição com o discurso e com o que se defende, já é um primeiro passo para o amadurecimento nas relações sociais.

No plano cultural, como localizar as identidades do homem contemporâneo? As mensagens culturais contraditórias podem também levar a uma identidade confusa.

A crise de identidades está ligada ao conflito de valores entre o tradicional e o moderno, bem como, na convivência dialética das partes contraditórias do "eu", do homem adulto que, por vezes, age com uma lógica infantil e, também está nas fronteiras menos definidas de classe, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, nas interferências constantes entre o local e o global: "As identidades modernas estão sendo 'descentradas', isto é, deslocadas ou fragmentadas". (HALL, 2002:8).

No final de tudo, é como se o homem contemporâneo estivesse no "ar", no movimento de um trapézio, soltando-se dos velhos valores tradicionais, mas sem a certeza do novo.

Voltar para o "lugar seguro" é voltar para o atraso. Ele então vai e, literalmente, fica entre uma identidade e outra, no meio, no "entre lugar" ou "entre culturas". "O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se provisório, variável e problemático". (HALL, 2002:12).

A identidade é representada no social e as várias categorias se interligam. Há uma quebra de fronteiras e as identidades do sujeito convivem com a tensão de estar *aqui* e *lá* ao mesmo tempo - com o afetivo, o coração em seu país, e ao mesmo tempo, estando no

estrangeiro, no mundo lá fora. Carregando o passado e já imerso no futuro.

Contudo, o fragmentar e deslocar as identidades, o não torná-las tão “classificadas”, permite ao indivíduo a dúvida, a incerteza e a influência de outros valores. Aí, podem existir as oportunidades de mudança. Em se soltando do lugar fixo, da identidade estabelecida, o indivíduo amplia seus horizontes, resignifica valores e fica mais perto do desenvolvimento da consciência.

No plano pessoal, na comunicação interna para organização do trabalho há um jogo de identidades, que passa pelo relacionamento interpessoal.

A descoberta do inconsciente por Freud trouxe modificações profundas no pensamento ocidental do século XX:

“(...) A teoria de Freud de que nossas identidades, nossa sexualidade e a estrutura de nossos desejos são formadas com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente, que funciona de acordo com uma “lógica” muito diferente daquela da Razão, arrasa com o conceito do sujeito cognoscente e racional provido de uma identidade fixa e unificada – o ‘penso, logo existo’, do sujeito de Descartes. (...).

A formação do eu no ‘olhar’ do Outro, de acordo com Lacan, inicia a relação da criança com os sistemas simbólicos fora dela mesma e é, assim, o momento da sua entrada nos vários sistemas de representação simbólica – incluindo a língua, a cultura e a diferença sexual. Os sentimentos contraditórios e não-resolvidos que acompanham essa difícil entrada (o sentimento dividido entre amor e ódio pelo pai, o conflito entre o desejo de agradar e o impulso de rejeitar a mãe, a divisão do eu entre suas partes ‘boa’ e ‘má’, a negação de sua parte masculina ou feminina, e assim por diante), que são aspectos chave da ‘formação inconsciente do sujeito’ e que deixam o sujeito ‘dividido’, permanecem com a pessoa por toda vida. Entretanto, embora o sujeito esteja sempre partido ou dividido, ele vivencia sua própria identidade como se ela estivesse reunida e ‘resolvida’, ou unificada, como resultado da fantasia de si mesmo como uma ‘pessoa’ unificada que ele formou na ‘fase do espelho’. Essa, de acordo com esse tipo de pensamento psicanalítico, é a origem contraditória da ‘identidade’.

Assim, em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar em *identificação*, e vê-la como um processo em andamento. A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de *uma falta* de inteireza que é 'preenchida' a partir de nosso *exterior*, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros. (Hall, 2002:36-39).

A experiência da dúvida, a incerteza, nesse processo permanente de construção da identidade, é fundamental para passagem dos valores tradicionais para os modernos. A dúvida abre espaço para a idéia diferente, para o novo.

Na comunicação interna na organização do trabalho, para transformar as condutas é necessário que haja uma atitude da direção, um olhar com lentes do discernimento, para avaliar que valores estão predominando nas relações entre os que fazem a organização, em todas direções: entre os dirigentes, entre os intermediários que são dirigidos mas também dirigem, entre os dirigidos que só recebem função e não tem responsabilidade de dirigir ninguém e, entre uns e outros num complexo inter-relacionamento.

Reconhecendo os valores atuais que predominam na organização e definindo os valores básicos e característicos que a organização ou instituição pretende se atribuir, a hipótese a se examinar é da viabilidade das formas de comunicação interna, como via de mão dupla onde, ao tempo em que constrói identidade, fundada na comunicação para a organização do trabalho, resulta no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades.

3.3 NA BUSCA DE VALORES MAIS PROFUNDOS.

O sublime pode ser experimentado nas pequenas coisas do cotidiano (LOPES: 2002). Perceber e experimentar o instante do encontro, do entendimento no agir comunicativo é quase uma arte de saber viver. A estética na comunicação permite ao homem comum vivenciar o belo numa imagem, num olhar ou num gesto.

A essência da vida estaria na arte e, na amizade, pode-se experimentar a arte do encontro e podendo vinculá-la ao cotidiano.

A arte na vida cotidiana é o tema teórico da experiência, da capacidade de partilhar, estruturada com mediações para lidar com a realidade, a narrativa.

Na vivência o sujeito apenas passa por ela, ao passo que na experiência é uma construção, o sujeito participa.

Assim, o receptor também é autor quando interpreta. Não só informar, mas, partilhar. Possibilitar a manutenção da polêmica, fomentar a discussão, alargar as visões, apostar numa intervenção da realidade. Abrir espaço para troca. Apostar em mais conhecimentos para possibilitar mais saídas.

Cruzando as fronteiras, o que se vai fazer no cotidiano do trabalho? Trabalhar? Conviver? Ou trabalhar, realizar e conviver, construir conhecimentos, amizades? Porque não cruzar os sentidos e as diversas possibilidades.

No diálogo, a fala é uma representação, contém um sentido, um significado de quem pronuncia. O espaço é o da intercessão.

O sublime também é visto como uma experiência que não se pode expressar, representar. É uma categoria de recepção, subjetiva, individual, pressupõe uma diversidade de gosto e pode migrar do grandioso para o banal, o pequeno, o cotidiano.

O sublime passa também pelo tempo para contemplação, tempo para olhar.

Seria um privilégio de classe? Ou não necessariamente de classe, mas, uma posição na vida existencial. Trata-se de resgatar o cotidiano como categoria. Do vínculo com as pessoas, com o ser humano. As pessoas deixam de perceber o fascínio no banal, deixa de ter o estranhamento, de se admirar como crianças.

A experiência do sublime é fugaz, não se vive sempre, mas repercute no sujeito.

O homem contemporâneo, em meio a tantas mudanças, agitações e incertezas, busca o resgate de valores mais profundos. Procura sair do lugar comum, de apenas mostrar o impasse das tensões para buscar o diálogo com os contrários e buscar saídas.

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

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

A confiança no ambiente de trabalho, as regras claras, o reconhecimento do "outro", permite melhor o diálogo e o entendimento. Mesmo que não se construa amizades, se constrói uma relação de respeito que por sua vez, possibilita a construção da identidade coletiva.

CAPÍTULO IV

A construção do conhecimento no cotidiano.

Os homens comandam suas ações a partir do que conhecem. O agir comunicativo é uma expressão sobre algo no mundo e os valores que dão sentido à linguagem são construídos com base no conhecimento que se tem.

Por conta disso, considerou-se aqui importante compreender como se dá a construção do próprio conhecimento.

O homem, como ser cultural, faz a mediação com a realidade objetiva, com a sociedade, transformando-a e dando significados.

Para transformá-la usa a mediação instrumental, as técnicas e tecnologias que nada mais são que as ferramentas para alterar a realidade. E, para atribuir significados usa a mediação simbólica que são os códigos, a linguagem, para construir simbologia.

As ferramentas e os códigos são mediações que têm ligação direta uma com a outra, interferindo no agir do homem no mundo e, é nessa estrutura da vida cotidiana, a partir da própria ação do homem, que se constrói o conhecimento.

A linguagem, carregada de símbolos, metáforas e códigos de valores que vão lhes dar sentido, entra como principal suporte para o registro desse conhecimento construído, seja no senso comum, conhecimento empírico, ou elaborado cientificamente.

O discernimento do real e da representação nas relações sociais vai depender da consciência de quem está vivendo a experiência, de aceitar ou permitir outras interpretações, outras lógicas para o conhecimento construído em dada realidade.

Berger e Luckmann (1973), em "A Construção social da realidade" analisa esse processo, de construção do conhecimento, de forma detalhada. Neste capítulo, se tomará o texto acima como objeto principal e, em forma de resumo, será abordado o tema, procurando cruzar com outros autores.

Para o entendimento do significado do "agir comunicativo", Habermas propõe usar a propedêutica, a hermenêutica e o deôntico; além de considerar a locução, a ilocução e a perlocução dos atos de

fala para o processo de análise da comunicação. Nessa abordagem, é preciso então compreender que uma coisa é o que é o formalmente estabelecido e outra, é o que acontece de fato na interação entre as pessoas.

Para compreender o como as pessoas procedem no dia a dia, seus hábitos e costumes, é que este capítulo pretende se deter. Na propedêutica, isto é, no aspecto do conhecer o todo e na origem das expressões.

4.1 O MUNDO DA VIDA E SEUS CONHECIMENTOS.

A REALIDADE DA VIDA COTIDIANA.

O conhecimento que dirige a conduta na vida diária, (aqui procurando situar na teoria da ação comunicativa de Habermas, com a *propedêutica*), engrena-se com a compreensão de uma realidade que constitui a matéria da ciência empírica da sociologia, a saber, o mundo da vida cotidiana. Mesmo sem ter o propósito de envolver-se na filosofia, é preciso levar em conta seu caráter intrínseco antes de continuar com a análise sociológica propriamente dita:

“A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. (...) O mundo da vida cotidiana não somente é tomado como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade na conduta subjetivamente dotada de sentido que imprimem a suas vidas, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real por eles. (...) devemos tentar esclarecer os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana, a saber, as objetivações dos processos (e significações) subjetivas graças as quais é construído o mundo intersubjetivo do senso comum”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:35-36).

No agir comunicativo, as identidades são subjetivadas nas ações que expressam em que lógica está sendo usada a linguagem. Os autores acima assumem fazer uma análise fenomenológica, método puramente descritivo, abstendo-se de qualquer hipótese causal ou genética.

“A consciência é sempre intencional; sempre ‘tende para’ ou é dirigida para objetos. (...) pouco importando que o objeto da experiência seja experimentado como pertencendo a um mundo físico externo ou apreendido como elemento de uma realidade subjetiva interior. (...) Quer o ‘eu’ esteja contemplando o panorama de uma cidade ou tenha consciência de uma ansiedade interior, os processos de consciência são intencionais em ambos os casos. (...) Uma análise fenomenológica detalhada descobriria as várias camadas da experiência e as diferentes estruturas de significação implicadas, digamos, no fato de ser mordido por um cachorro, lembrar ter sido mordido por um cachorro, ter fobia por todos os cachorros, e assim por diante. O que interessa aqui é o caráter intencional comum de toda consciência”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:39).

Os objetos vêm à consciência em diferentes esferas da realidade: os semelhantes da vida diária, as figuras desencarnadas dos sonhos etc. O mundo consiste em múltiplas realidades e a consciência é capaz de mover-se entre elas.

A vida cotidiana se apresenta como a realidade por excelência e sua posição privilegiada autoriza a dar-lhe a designação de realidade predominante, pela tensão do dia a dia.

Esta realidade impõe-se à consciência de maneira ‘maciça, urgente e intensa’, sendo impossível ignorá-la ou mesmo diminuir sua presença imperiosa, que chega como uma realidade ‘ordenada’, disposta previamente em ‘padrões’, que parecem ser independentes da apreensão que deles se tem e que se impõem à apreensão do ‘eu’. A realidade da vida cotidiana aparece já objetivada.

“A linguagem usada, fornece continuamente as necessárias objetivções e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida cotidiana ganha significado para mim. (...) a linguagem marca as coordenadas da minha vida na sociedade e enche esta vida de objetos dotados de significação”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:39).

A linguagem vai se desenvolvendo aos poucos. É um processo simultâneo, dialético; na medida que vai se desenvolvendo, vai criando novas linguagens. A língua “surge” desde quando o homem enterra seus mortos, constrói casas, e a escrita nasce quando o homem se

sedentariza, cria cidades em várias partes do mundo – daí as várias línguas.

A realidade da vida cotidiana está organizada no 'aqui' e 'agora'. Lugar e tempo do presente de quem vive a experiência. Porém, a realidade não se esgota nessas presenças imediatas, mas abraça outros fenômenos que não estão presentes no 'aqui e agora'. A aproximação e a distancia, espacial e temporal vai depender da experiência. A realidade mais próxima é o mundo onde se atua a fim de modificar ou o mundo em que se trabalha.

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

"Meus projetos diferem dos deles e podem mesmo entrar em conflito. De todo modo, sei que vivo com eles em um mundo comum. O que tem a maior importância é que eu sei que há uma contínua correspondência entre *meus* significados e *seus* significados neste mundo que partilhamos em comum, no que respeita a realidade dele. A atitude natural é a atitude do senso comum precisamente porque se refere a um mundo que é comum a muitos homens".

"A realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade. Não requer maior verificação, que se estenda além de sua simples presença. Embora seja capaz de embrenhar-me em dúvida a respeito dela, sou obrigado a suspender esta dúvida ao existir rotineiramente. (...) O mundo da vida cotidiana proclama-se a si mesmo e quando quero contestar esta proclamação tenho que fazer um deliberado esforço, nada fácil. A transição da atitude natural para a atitude teórica do filósofo ou do cientista ilustra este ponto. (...) A rotina da vida diária é não problemática. Para entrar no mundo problemático, da dúvida, posso fazer isso com relutância ou curiosidade, mas num caso ou noutro estou agora diante de problemas que não tinha ainda rotinizado. Ao mesmo tempo, é claro, não deixo a realidade da vida cotidiana. Esta enriquece-se quando começo a incorporar a ela o conhecimento e a habilidade requeridos para resolver o novo

problema. Este pode estar dentro dos limites da realidade da vida cotidiana, ou apresentar-se de outra espécie ao se referir a uma realidade desconhecida". (BERGER e LUCKMANN, 1973:42).

A construção do conhecimento, porém, não se dá apenas na realidade dominante que é a vida cotidiana. Outras realidades aparecem como campos finitos de significação. A realidade dos sonhos e do pensamento teórico; o mundo do jogo, quer seja o brinquedo das crianças ou o jogo dos adultos; o teatro onde, quando o pano se levanta, o espectador é 'transportado para um outro mundo' com seus próprios significados e, quando o pano desce, ele 'retorna à realidade' predominante.

Porém, a linguagem comum que a pessoa dispõe, para objetivação das suas experiências, funda-se na vida cotidiana e conserva-se sempre apontando para ela, mesmo quando empregada para interpretar experiências em campos delimitados de significação.

O SIGNIFICADO DO TEMPO NO COTIDIANO:

O mundo da vida cotidiana é estruturado espacial e temporalmente. A temporalidade é uma propriedade intrínseca da consciência. O tempo padrão pode ser compreendido como a intersecção entre o tempo cósmico e seu calendário socialmente estabelecido.

"O tempo que se encontra na realidade diária é contínuo e finito. A própria vida é um episódio na corrente do tempo extremamente convencional. O conhecimento de minha morte inevitável torna este tempo finito *para mim*. Só disponho de certa quantidade de tempo para a realização de meus projetos e o conhecimento deste fato afeta minha atitude com relação a estes projetos. Também, como não desejo morrer, este conhecimento injeta em meus projetos uma ansiedade subjacente". (BERGER e LUCKMANN, 1973:42).

Essa finitude do tempo se soma à 'neurose', à pressa e ao stress do homem no contemporâneo.

A estrutura temporal tem uma seqüência imposta: "primeiro as primeiras coisas" é um elemento essencial do conhecimento da vida cotidiana. Também esta estrutura fornece a historicidade que

determina a situação no mundo da vida cotidiana, que estão “localizadas” em uma história muito mais ampla.

A estrutura temporal da vida cotidiana não somente impõe seqüências predeterminantes à minha “agenda” de um único dia, mas impõe-se também à minha biografia em totalidade, causando necessidade quase instintiva da pessoa se “orientar” dentro da estrutura temporal da vida cotidiana.

4.2 A INTERAÇÃO SOCIAL NA VIDA COTIDIANA.

A realidade da vida cotidiana é partilhada com outros e a situação face a face é a experiência mais importante. Nela, o outro é apreendido num vivido presente partilhado pelos dois que colidem o “aqui e agora” continuamente enquanto dura a situação face a face, havendo um intercâmbio contínuo entre a expressividade de ambos.

“(...) Vejo-o sorrir e logo a seguir reagindo ao meu ato de fechar a cara parando de sorrir, depois sorrindo de novo quando também eu sorrio etc. Todas as minhas expressões orientam-se na direção dele e vice-versa e esta contínua reciprocidade de atos expressivos é simultaneamente acessível a nós ambos. Isto significa que na situação face a face a subjetividade do outro me é acessível mediante o máximo de sintomas. Certamente, posso interpretar erroneamente alguns desses sintomas. Posso pensar que o outro está sorrindo quando de fato está sorrindo afetadamente. Contudo, nenhuma outra forma de relacionamento social pode reproduzir a plenitude de sintomas da subjetividade presentes na situação face a face onde o outro é plenamente real”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:47)

A realidade do outro, na situação face a face, é imediatamente apresentada: “aquilo que ele é” me é continuamente acessível. Esta realidade é ininterrupta e precede de reflexão. Ao passo que o conhecimento de mim mesmo exige reflexão.

Aqui, pode-se fazer uma ponte com Habermas no estudo da identidade. As atitudes revelam o íntimo da pessoa mesmo que ela não tenha consciência de suas ações, mas, o outro percebe ou sente imediatamente na situação face a face.

“(...) ‘aquilo que sou’ não é acessível sem reflexão. Para torna-lo acessível é preciso que eu pare, detenha a contínua espontaneidade de minha experiência e deliberadamente volte a minha atenção sobre

mim mesmo. Ainda mais, esta reflexão sobre mim mesmo é tipicamente ocasionada pela atitude com relação a mim que o *outro* manifesta. É tipicamente uma resposta 'de espelho' às atitudes do outro".

"Segue-se que as relações com os outros na situação face a face são altamente flexíveis. Dito de maneira negativa, é relativamente difícil impor padrões rígidos à esta interação. Sejam quais forem os padrões que se introduza terão de ser continuamente modificados devido ao intercambio extremamente variado e sutil de significados subjetivos que têm lugar. (BERGER e LUCKMANN, 1973:48).

Na situação face a face, as atitudes se enfrentam, às vezes contradizendo padrões, que podem não resistir à subjetividade alheia, a qual se toma conhecimento na hora.

É possível que se interprete mal as intenções do outro, mesmo em situações 'face a face', assim como é possível que ele "hipocritamente" esconda suas intenções. Mas, de qualquer forma, a interpretação errônea e a hipocrisia são mais difíceis de se manter em tal interação.

ESQUEMAS TIPIFICADORES:

O outro na interação é apreendido por meio de esquemas tipificadores, contido na realidade e, em termos dos quais, são apreendidos, sendo estabelecidos os modos com 'lidamos' com eles nos encontros face a face" (BERGER e LUCKMANN, 1973:49). Assim, apreendemos o outro como "homem", "europeu", "empresário", "tipo jovial" etc.

Todas essas tipificações afetam continuamente a interação com o outro, por exemplo, na hora que um decide conviver socialmente antes de propor negócios. Essas tipificações podem ser alteradas caso haja objeções por parte do outro e se configure que o que parecia jovial era apenas na aparência. Caso contrário, serão mantidas as tipificações até nova ordem e estas determinarão as ações da pessoa na situação dada.

As tipificações ficam mais anônimas quando se afastam da situação face a face. Por exemplo, quando tipifico "meus competidores ingleses" ou mais anônimo ainda, "a opinião pública inglesa". O grau

de interesse e o grau de intimidade podem combinar-se para aumentar ou diminuir esse anonimato.

“A estrutura social é a soma dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas. Assim sendo, a estrutura social é um elemento essencial da realidade da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 1973:52). A relação com os outros ainda se estende aos predecessores e sucessores, também de forma anônima. Ex: “Meus antepassados imigrantes”; “os pais fundadores”; os “filhos dos meus filhos” ou “as gerações futuras”. Esses elementos, às vezes, entram na realidade de maneira decisiva quando, por exemplo, a pessoa sacrifica a vida por lealdade aos pais ou em favor das gerações futuras.

4.3 A LINGUAGEM E O CONHECIMENTO NA VIDA COTIDIANA.

A expressividade humana é capaz de objetivações que se manifestam em produtos e estão ao dispor tanto dos produtores quanto dos outros, como elementos que são de um mundo comum.

Essas objetivações servem de índice que se estendem além da situação face a face. Por exemplo, uma faca pode exprimir uma intenção de utilidade ou de violência, sendo ao mesmo tempo um produto humano e uma objetivação da subjetivação humana.

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

Os sinais agrupam-se em sistemas gesticulatórios, de movimentos corporais padronizados, de vários conjuntos de artefatos materiais etc. Para expressão de intenções subjetivas de “aqui e agora” os sinais requerem a presença mediatizante do corpo.

“A linguagem, que pode ser aqui definida como sistema de sinais vocais, é o mais importante sistema de sinais da sociedade humana”. Vocais no sentido de expressão de objetivações com significação comuns na vida cotidiana. “Não é ainda linguagem se rosno, grunho, uivo ou assobio, embora estas expressões vocais sejam capazes de se

tornarem lingüísticas, na medida em que se integram em um sistema de sinais objetivamente praticável. (...) A vida cotidiana é sobretudo a vida com a linguagem, e por meio dela, de que participo com meus semelhantes. A compreensão da linguagem é por isso essencial para minha compreensão da realidade da vida cotidiana!”.

“Na situação face a face, a linguagem possui uma qualidade inerente de reciprocidade. Sua contínua produção de sinais vocais na conversa pode ser sincronizada de modo sensível com as intenções subjetivas em curso dos participantes da conversa. Falo como penso e o mesmo faz meu interlocutor na conversa. Ambos ouvimos o que cada qual diz (...) mais ainda, ouço *a mim mesmo* na medida que falo”.(BERGER e LUCKMANN, 1973:57).

Para Revuz (REVUZ, 2003), o sujeito falante enuncia e faz um desdobramento dessa enunciação que está em curso. A meta-enunciação é uma atividade reflexiva da língua. Não é linear quando o sujeito fala e reflete o que está falando; quando dá uma parada e diz de outra maneira, procura usar outra expressão. Cada enunciador, cada sujeito, tem uma sensibilidade diferente e se coloca diferente na linguagem. Uns ouvem mais a si mesmos quando falam do que outros, e as línguas têm seu modo próprio de fazer uso.

Quando a pessoa fala, é possível se ouvir. Não apenas o som da voz e o significado corriqueiro da palavra, mas, é possível perceber a si mesmo no agir, o significado e o sentido mais estrito da expressão, mesmo que não passe de um mero impulso da consciência dividida entre os padrões e paradigmas aprendidos e a reflexão sobre outras interpretações na busca de novos paradigmas, da verdade, da realidade.

“(...) A linguagem faz ‘mais real’ minha subjetividade não somente para meu interlocutor mas também para mim mesmo. Esta capacidade da linguagem de cristalizar e estabilizar para mim minha própria subjetividade é conservada (embora com modificações) quando a linguagem se destaca da situação face a face. (...) ela me fornece a imediata possibilidade de contínua objetivação de minha experiência em desenvolvimento. (...) A linguagem também tipifica as experiências, permitindo-me agrupá-las em amplas categorias, em termos das quais tem sentido não somente para mim, mas também para meus semelhantes.

Devido a esta capacidade de transcender o 'aqui e agora', a linguagem estabelece pontes entre diferentes zonas, dentro da realidade da vida cotidiana e as integra em uma totalidade dotada de sentido. As transcendências têm dimensões espaciais, temporais e sociais". (BERGER e LUCKMANN, 1973:59).

A linguagem é capaz de transcender a realidade da vida cotidiana, mas dota um sonho ou uma crença, por exemplo, de sentidos construídos em termos da realidade da vida cotidiana em vez de ser entendido em termos da sua própria realidade particular. Quando alguém se refere a um "céu com estradas de ouro", o céu é o sonho, mas a estrada e o ouro são construções de uma realidade cotidiana.

"Qualquer tema significativo que abrange assim esferas da realidade pode ser definido como um símbolo e a maneira pela qual se realiza esta transcendência pode ser chamada de linguagem simbólica. (...) A linguagem constrói, então, imensos edifícios de representação simbólica que parecem elevar-se sobre a realidade da vida cotidiana como gigantescas presenças de um outro mundo. A religião, a filosofia, a arte e a ciência são os sistemas de símbolos historicamente mais importantes deste gênero. (...) Desta maneira, o simbolismo e a linguagem simbólica tornam-se componentes essenciais da realidade da vida cotidiana e da apreensão pelo senso comum desta realidade. Vivo num mundo se sinais e símbolos todos os dias. (...) A linguagem constrói campos semânticos ou zonas de significação lingüisticamente circunscritas. (...) A soma das objetivações lingüísticas referentes à minha ocupação constitui um campo semântico que ordena de maneira significativa todos os acontecimentos de rotina que encontro em meu trabalho diário. O acervo social do conhecimento inclui o conhecimento de minha situação e de seus limites. Por exemplo, sei que sou pobre, que por conseguinte não posso esperar viver num bairro elegante. Este conhecimento, está claro, é partilhado tanto por aqueles que são também pobres quanto por aqueles que se acham em situação mais privilegiada. A participação no acervo social de conhecimento permite assim a 'localização' dos indivíduos na sociedade e o 'manejo' deles de maneira apropriada" (BERGER e LUCKMANN, 1973:61-62).

Sendo a vida cotidiana dominada por motivos pragmáticos, o conhecimento "receitado" fica limitado à competência pragmática em

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

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

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

O conhecimento de utilidade imediata, e apenas "receita" para atender problemas, é racional porque não é possível nem preciso a pessoa saber tudo, ela pode e deve apoiar-se em competências de outras pessoas.

Por outro lado, não se importar com os "porquês", leva a reprodução de conhecimentos errados, conclusões falsas, sedimenta mentiras e mantém superstições.

Assim, o conhecimento da pessoa na sua própria ocupação e no seu mundo é muito rico e específico, enquanto o conhecimento do mundo e do trabalho dos outros é muito incompleto.

O estoque social do conhecimento fornece os esquemas tipificadores exigidos para as principais rotinas da vida cotidiana, para todas as espécies de acontecimentos e experiências, tanto sociais como naturais: "Sei que fazer" com relação a uma enchente ou quando entra um cisco no olho; ou "o que fazer em relação aos outros e em relação a todos os acontecimentos da vida diária". Esses

conhecimentos se apresentam a pessoa de forma integrada, como um capital social, tendo sua lógica e podendo ser aplicado para ordenar várias coisas.

Quando a lógica da comunicação reflete valores tradicionais, ordena as condutas também nesta direção.

A validade deste conhecimento da vida cotidiana é suposta certa pela pessoa e pelos outros até nova ordem, isto é, até surgir um problema que não possa ser resolvido nos termos por ela oferecidos.

“(...) Enquanto meu conhecimento funciona satisfatoriamente em geral estou disposto a suspender qualquer dúvida a respeito dele. Em certas atitudes destacadas da realidade cotidiana – contar uma piada no teatro ou na igreja ou empenhar-me numa especulação filosófica – posso talvez pôr em dúvida alguns elementos dela. Mas estas dúvidas ‘não são para ser levadas a sério’. Por exemplo, como homem de negócios sei que vale a pena ser indelicado com os outros. Posso rir de uma pilhéria na qual esta máxima leva à falência, posso ser movido por um ator ou um pregador exaltando as virtudes da consideração e posso reconhecer, em um estado de espírito filosófico, que todas as relações sociais deviam ser governadas pela Regra do Outro. Tendo rido, tendo sido movido e filosofado, retorno ao mundo ‘sério’ dos negócios, reconheço uma vez mais a lógica das máximas que lhe dizem respeito e atuo de acordo com elas. Somente quando minhas máximas falham em ‘cumprir o prometido’ no mundo em que são destinadas e serem aplicadas, é que podem provavelmente tornarem-se problemáticas para mim ‘a sério’”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:65).

A lógica da realidade vivenciada pela maioria dos homens é a lógica dos costumes, dos hábitos, dos padrões e paradigmas construídos no senso comum. O humor, as emoções e as reflexões ficam num outro nível de realidade que são as idéias, as teorias, as formalidades. Os paradigmas do mundo da vida e sistema têm que ser associados para compreensão da lógica do conhecimento construído em dada realidade.

4.4 A SOCIEDADE COMO REALIDADE OBJETIVA E SUBJETIVA.

No cotidiano, na totalidade da vida, o homem vive o todo, seus vários momentos rotineiros. Todos os homens têm seu cotidiano. Quando ele para e analisa, elabora e percebe, sai do cotidiano para ter uma visão mais genérica; analisa o todo, toma consciência, generaliza, torna-se "humano genérico".

O cotidiano é heterogêneo e hierárquico. São muitas coisas ao mesmo tempo, não sendo possível aprofundar tudo. A realidade objetiva será sempre maior que a capacidade humana de interiorizá-la, por isto, se priorizam as coisas.

A rotina do cotidiano, o hábito, aliviam a tensão, a carga de "todas decisões", liberando a energia da pessoa para as decisões mais necessárias.

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

O hábito quando é produzido, por um lado ele economiza energia porque em cada situação o homem teria múltiplas escolhas de como fazer. Quando escolhe, já sabe como fazer, então "economiza energia" de ter que estudar as soluções.

Por outro lado o hábito é conservador porque mantém um único padrão. Quando se admite determinado hábito, se tipifica. Por exemplo, tomar café pela manhã. As tipificações padronizadas são criadas, portanto, a partir dos hábitos. Isso facilita a vida cotidiana. São tipificados os próprios comportamentos, as práticas, os

comportamentos dos outros etc., mas, devem ser usados apenas como orientação porque na interação, muitas vezes é diferente.

INSTITUCIONALIZAÇÃO:

O conhecimento é construído a partir de muitas coisas. Não seria possível conseguir juntar tanto conhecimento se não simplificasse. Por exemplo, não existe um animal igual ao outro, mas são todos tipificados como animais.

No casamento, acerca de onde vem esse hábito, ou na organização do trabalho, juntam-se pessoas diferentes, com hábitos diferentes, e procura-se, por necessidade, criar hábitos comuns. Aí, se *institucionaliza o novo hábito*, porque quando se juntam pessoas diferentes tem que criar padrões e hábitos institucionalizados.

Neste contexto, a função da educação é “enquadrar” o sujeito no sistema. O mundo institucional é a realidade objetivada.

O conhecimento é simbólico – o sistema de códigos que padronizam comportamentos – e a linguagem é fundamental na institucionalização do conhecimento. Os papéis vão construindo conhecimentos específicos. A objetivação e a subjetivação andam conjuntamente. O sujeito subjetiva a objetivação da sociedade quando age interferindo no social.

Logo o subjetivo é o objetivo subjetivado. O mundo objetivo é muito maior do que o subjetivo, porque, o subjetivo é o que se consegue perceber. A realidade objetiva será sempre maior que a capacidade humana de interioriza-la. As pessoas subjetivam o que está objetivado.

No mundo moderno a vida é toda fragmentada, os interesses chegam a ser “atomizados”. Na sociedade globalizada:

Observando-se esta tendência universal, sobretudo nos países economicamente mais desenvolvidos, onde o grau de organização das instituições é mais complexo e definido, o poder burocrático e administrativo define-se com mais clareza e até mesmo com maior poder de orientação nas condutas políticas, enquanto, as demais

instâncias civis dotadas de querer definido e de valores éticos, morais e ideológicos transparentes e com fronteiras significativas claras, intensificam as atividades de vigilância, impondo ações e comportamentos públicos previamente definidos em convenções sociais, aumentando a pressão para o exercício de uma democracia participativa, em substituição aos marcos históricos da democracia representativa, dando, assim, respaldo a uma convicção de igualdade e paridade sociais e difundindo como convicção universal, a exigência ao respeito dos interesses atomizados no tecido social. (BARROS SILVA, 1999:38).

Nesse contexto, o conhecimento também é fragmentado. As pessoas não vêm tudo e, geralmente, têm dificuldade de “ver” o todo.

Através da linguagem, a realidade primária toma consistência quase que “petrificando”, tornando sólido os valores etc.

Já a realidade percebida não pode ser “petrificada”, como a primária, porque é dinâmica.

SOCIALIZAÇÃO PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA:

“A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade”. (...) A socialização primária tem em geral para o indivíduo o valor mais importante porque ela é a estrutura básica de toda socialização secundária”. (BERGER e LUCKMANN, 1973:175).

Não há escolhas na socialização primária. O mundo doméstico permanece presente no indivíduo. A afetividade e a emoção, que dela fazem parte, já não faz da secundária, que se efetiva sem identificação e emoção.

O mundo é objetivado no simbólico. Mas, cada um, com a “experiência biográfica”, subjetiva o simbólico a partir da própria experiência, do próprio conhecimento. O universo simbólico é diferente em cada cultura.

Existe a identificação primária e secundária. A primária não se escolhe e ela se encerra quando o indivíduo introduz o “outro

generalizado” que é a socialização secundária, institucionalizada, reforçada com as técnicas pedagógicas para passar de um setor para o outro.

A representação social não é uma soma dos indivíduos. Eles primeiro fazem parte social para depois serem indivíduos, porque nascem no social.

A construção do saber ocorre através dos papéis assumidos na sociedade (o pescador, médico, camponês, advogado e assim por diante) e essa representação é construída independente de onde o profissional nasce. Ela é também construída por região, por exemplo, os valores da zona da mata de Pernambuco, são diferentes dos da região metropolitana.

A construção do saber coletivo é a partir do saber individual, a partir dos papéis sociais. Primeiro é a partir da imagem, do simbólico e aí cria-se o saber coletivo nas representações sociais que vão conduzir costumes, atitudes, e só a mudança de valores é que determina a mudança de comportamento.

O EFEITO MORAL NO COTIDIANO:

A moral inibe e veta. Ela é construída coletivamente a partir das necessidades econômicas e do sistema. São conhecimentos produzidos a partir do cotidiano, que vão sendo objetivados, legitimados. A moral objetivada serve para todos, é cultural.

O cotidiano faz parte da práxis no que diz respeito ao lado espontâneo, observado, que vai articular com a outra dimensão, a elaborada, do “humano genérico”, consciente.

No mundo do trabalho as relações se dão numa esfera pública, através de uma comunicação social. As pessoas organizam o trabalho com as bases de suas identidades já construídas na fase primária e de forma espontânea reproduzem seus hábitos, seus costumes. Seu agir comunicativo reflete o conhecimento que tem da realidade, como interpreta essa realidade e de sua consciência moral para a escolha da atitude.

Quanto mais desenvolvida a “pessoa”, aqui entendida como “indivíduo que tenha personalidade formada num processo social,

provindo de mundos que foram historicamente produzidos” (BERGER e LUCKMANN, 1973:81), mais seu conhecimento de mundo é ampliado. Em decorrência, outras interpretações podem ser dadas para o mesmo acontecimento no relacionamento do cotidiano, libertando assim a pessoa do condicionamento de ter que reproduzir na fase adulta, os papéis construídos na fase primária.

O indivíduo mais desenvolvido, que já não está mais na “fase do espelho” (HALL, 2002:37), onde se vê no olhar do outro com dependência de aprovação, distingue o “meu” mundo do “nosso” mundo (HABERMAS, 1989) e como age é uma escolha, uma decisão.

Ocorre que as singularidades de cada contexto, permeadas por valores culturais distintos, levam a maioria das pessoas a experimentarem nas relações uma consciência contraditória (GRAMSCI, 1978:22), carregada de representações simbólicas, as vezes subjetivas e inconscientes.

O conhecimento do senso comum é construído com um imaginário coletivo de uma época, de uma cultura e, não é só uma fantasia, tem um fundo social e econômico. Por exemplo, qual a imagem que tem um nordestino de quem vai para São Paulo? É de que ele sai todo desarrumado e volta com roupas novas, cabelo cortado, relógios, presentes etc. Logo um dos objetivos deste imaginário é incentivar a migração.

O imaginário, portanto, representa a força das idéias na sociedade podendo contribuir para a alienação ou para consciência, para a manutenção da tradição ou para a mudança.

A imagem é um reflexo, como se fosse um espelho, mas está vinculada a uma relação com os objetivos de quem percebe. Quando se busca a imagem, ela vem carregada de coisas que a pessoa construiu. É uma relação objetiva versus subjetiva, razão versus imaginação.

As instituições constroem o imaginário para aquilo que não têm solução, que a ciência não explica; ele nasce por necessidade de resolver problemas, para conduzir comportamentos, costumes, alienação, assim por diante. O imaginário, portanto, está mais ligado a crença, idéias, ideologia e, contribui na construção da identidade.

“(...) A identidade é realmente algo formado ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Existe sempre algo ‘imaginário’ ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre ‘em processo’, ‘sempre sendo formada’. (...) Assim, em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar em *identificação*, e vê-la como um processo em andamento. A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de *uma falta* de inteireza que é ‘preenchida’ a partir de nosso *exterior*, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros.” (HALL, 2002:38).

Nesta pesquisa, o imaginário está ligado a recepção ou, como o sujeito percebe.

Essa percepção pode ser pseudoconcreta levando em conta que, o que se vê é nem sempre é “concreto”, e pode ser aparência; porque por trás do concreto tem a essência. Na linguagem a essência está nos códigos de valores que dão o sentido da ação.

A liberdade do agir comunicativo está condicionada à realidade de uma época, de um lugar, de uma cultura. A linguagem, que orienta a conduta do indivíduo, é montada em discursos, símbolos e metáforas, carregadas de representações coletivas e individuais, do imaginário etc.

O indivíduo é governado pelo seu potencial interno e pelas circunstâncias exteriores. A sua ação significará sempre uma representação social da sua própria experiência - quando criança, em família, na escola etc que por sua vez trás a experiência de uma época somada as circunstancias exteriores.

Discernir o que é real e o que é representação exige um olhar mais aprofundado do significado do agir, do sentido da linguagem. É uma fronteira tênue, pois muitas vezes, a pessoa age totalmente influenciada pelos papéis que introjeta ou projeta em suas representações, porém não percebe esta influência, e para ela a ação representativa é uma ação real.

Na enunciação o sujeito quando dá uma parada, volta e formula diferente o enunciado, pode estar representando um diálogo

do potencial interno de discernimento da realidade com as representações sociais sedimentadas na cultura que expressa o mundo simulado, o mundo das aparências.

Este capítulo cumpre um papel importante no roteiro de pesquisa em comunicação interna na organização do trabalho ao contribuir para definir qual a cultura organizacional, objetivação, subjetivação e papéis.

O problema então não se situa na rotina e sim nos valores contidos naquela forma de comportamento, nos modelos padronizados e paradigmas que se construiu.

As atitudes e os padrões são considerados “naturais” no senso comum, mas não passam de reproduções de hábitos e costumes sociais numa lógica tradicional ou moderna.

As pessoas, porém, não são “obrigadas” estritamente, no seu cotidiano a esta reprodução; elas sedimentam hábitos também porque têm identidade com àqueles valores. É uma relação dialética do mundo da vida.

CONCLUSÃO:

Compreendendo os sentidos no agir.

A comunicação e a construção da identidade humana na relação do trabalho é um estudo que requer, realmente, um estudo integrado de vários aspectos.

Pensou-se inicialmente que este trabalho poderia, ou deveria, chegar a uma conclusão clara e definir se no universo pesquisado a comunicação expressava identidade ou submissão.

Concluiu-se então que, esta forma de abordagem, seria mais fácil, os resultados seriam simplificados, apenas verificando as lógicas, se mais tradicional ou mais moderna e atribuindo para uma a submissão e para a outra a identidade. Isso, inclusive, poderá ser feito por qualquer leitor atento, a partir dos resultados da pesquisa, em anexo.

Seria um resultado obvio.

Optou-se aqui por uma tentativa de contribuição, mesmo que modesta, por não abordar muitos aspectos, porém, mais substancial ao discernimento dos significados de alguns dos valores que norteiam a comunicação no mundo do trabalho hoje.

a) ACEITANDO AS LIMITAÇÕES PARA PERMITIR AS MUDANÇAS.

Neste estudo, o que mais instigava, na busca de como ocorrem os "ruídos" na comunicação interpessoal, era entender o porquê as pessoas convivem com padrões de conduta que, às vezes, chega a atingir seus próprios valores, quando se sentem abafadas, oprimidas, humilhadas e por algum motivo, não conseguem reagir combatendo aquela forma de ação.

Buscou-se compreender como o "não dito" no discurso, por vezes, toma forma principal no agir e, justamente, por não estar explícito, dificulta o entendimento entre os agentes, que continuam se comunicando, mas, num segundo nível de realidade. Enquanto formalmente, na locução, se diz uma coisa, na ilocução, no nível das

atitudes, está se dizendo também outras coisas, concordantes ou discordantes.

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

Também não houve preocupação em estudar as atitudes de má fé, porque quando fica claro que é proposital, não há problema; as atitudes são intencionais, a identidade é revelada, sem conflito moral ou ético. Ou ainda, pode ser um agir disseminado, estratégico, com intenções claras para quem está agindo, mesmo que o outro não perceba que esteja sendo enganado. Esta pesquisa não se deteve com problemas dessa natureza.

A preocupação, aqui, foi estrita, no sentido de compreender aquelas ações comunicativas que têm a intenção de construir uma relação interpessoal numa direção e, sem se dar conta, estão construindo numa direção diferente, às vezes oposta do que se pretende.

Buscou-se nesta pesquisa entender como ocorrem os "ruídos" na comunicação, entre pessoas racionais, profissionais responsáveis, entre agentes que pretendem cumprir função de integração social.

b) PERCEBENDO E RESIGNIFICANDO ALGUNS VALORES.

No contexto da comunicação para a organização do trabalho, no momento em que emissor e receptor usarem a hermenêutica, na busca dos significados das palavras ou leis, elucidando os processos de compreensão ordinários, pode-se encontrar uma democracia na linguagem, que passa a ter importância no sentido de possibilitar uma argumentação entre os agentes.

A hermenêutica se ocupa, ao mesmo tempo, da tríplice relação de um proferimento: o sujeito quando usa a linguagem está expressando uma intenção, está estabelecendo uma relação

interpessoal com o(s) ouvinte(s) e se expressando sobre algo no mundo.

Tendo a democracia como valor, não apenas formalmente, nas representações, mas na prática, na possibilidade de uma participação real, emissores e receptores podem encontrar também uma democracia na linguagem, escutar o lugar de fala do outro, usar a hermenêutica para o entendimento no agir.

Cada pessoa age conforme uma lógica. O valor cultural de se ter respeito pela autoridade, por exemplo, tem sentidos diferentes numa lógica tradicional ou moderna.

A lógica tradicional, que compreende o trabalho como superior ou inferior, orienta as condutas das ações autoritárias, onde o sujeito age com a consciência e juízo moral de estar cumprindo um papel; sua intenção é exercer bem sua função de direção e, para obter os resultados impõe sua "superioridade". O autoritarismo está na imposição e na imposição está o não entendimento, o "ruído" na comunicação.

E, como na comunicação, os agentes se completam, o outro "permite", quando tem identidade na mesma lógica, ou seja, também considera que existe trabalho superior e inferior e, no caso, ele estaria do lado dos "inferiores" que, pela lógica, pode ser abafado, oprimido ou humilhado.

Neste caso, quando os valores de um grupo social, numa organização do trabalho, por exemplo, são de uma lógica tradicional, as formas de condução das atitudes nas relações internas se reproduzem, por perlocução, nesta direção. O pior preconceito é quando se assimila ele; mais grave que ser colonizado é ter mente colonizada.

Quando a lógica cultural é outra, então se é contra a atitude autoritária, abre-se espaço para o contraditório, para outras interpretações. Mas, quando se age na mesma lógica, o outro por identidade, cumpre papel complementar e, no máximo, deseja, um dia, poder estar no papel de superior, deixando assim de se sentir oprimido, mas, também por perlocução, fará outros se sentirem oprimidos.

Quando, na cultura, mudam-se apenas os personagens, mantendo-se os papéis, os antigos valores ficam impregnados e as ações se dão na mesma lógica. Os sujeitos querem deixar de ser “escravos” para ser “senhor”. Os subordinados querem, não romper com a submissão para com as chefias autoritárias, mas, querem um dia, poder estar na posição de mando.

A funcionária que não se sente à vontade para falar, por medo de ser considerada “metida” onde não é de sua conta (depoimento de um dos entrevistados), tem duas opções: ou deseja ocupar um lugar de mando para poder ter voz, reproduzindo a lógica do trabalho superior/inferior; ou luta contra, desejando ter voz, sem ser considerado inferior, portanto “metido”, apenas cumprindo papéis diferenciados nas relações sociais.

No trabalho, cada um tem sua utilidade. Os homens trabalham uns para os outros, todos são úteis e dependentes entre si. Na lógica moderna, trabalho é trabalho. Mas, a lógica tradicional ainda é tão presente que é possível observá-la em vários setores da sociedade: no mundo religioso, o lugar do padre, do pastor etc; no poder público, os governantes, os juízes; no mundo acadêmico, o lugar do cientista, do professor. Todos esses são lugares superiores.

Objetivamente, no nível hierárquico, esses papéis ocupam lugar de direção, de maior responsabilidade na condução das ações sociais. Os dirigentes das organizações pesquisadas têm nível de responsabilidade maior, mas, são iguais na utilidade de suas funções. Re-significando o valor do trabalho para a lógica moderna, todo trabalho é trabalho, são úteis, necessários, portanto, nem superior, nem inferior, apenas responsabilidades diferentes.

Mas, nem tudo que tem forma moderna, deixa de ser autoritário nas condutas. Considerar que não existe trabalho superior nem inferior, não significa deixar de existir hierarquia nas responsabilidades. É um outro extremo, uma direção não querer definir claramente as regras, as normas. Como estas não ficam explícitas, é outra forma de impor autoridade.

Não diretamente, abafando, oprimindo ou humilhando, mas, ao largar os profissionais à sua própria responsabilidade, não

acompanhando, não dando importância, não valorizando seus trabalhos, e, não havendo canal de participação, a direção manda sozinha, não ouve ninguém, é também um autoritarismo que abafa porque isola.

Não fica diretamente tendo necessidade de demonstrar poder, mas, ao largar, no sentido de não acompanhar, demonstra o poder porque não permite participação.

Re-significando esse valor do trabalho, numa lógica que não haja distinção de trabalho superior ou inferior, as condutas comunicativas passam a se dar noutros padrões, livres de ter que se comportar como "autoridade" para impor respeito e conseguir os resultados.

Sem imposição direta e sem isolamento, que representa uma imposição indireta, a comunicação ocupando o lugar do entendimento, a regulação pela identidade, havendo confiança nas relações, permite um potencial de consolidação maior da instituição.

Quanto mais o sujeito é concentrado em si, mais tem chance de ser flexível com o outro, porque não se sente ameaçado.

Quanto mais a referencia do sujeito é o outro, ou valores dos outros, mais inseguro ele fica e mais rígido para ouvir e aceitar outras opiniões, outros pontos de vista.

Para o valor do trabalho que considera que todo trabalho é trabalho, o indivíduo tem mais chance de ser concentrado em si, ter mais altivez, portanto, tornar-se um sujeito forte, mais flexível, seguro.

c) OTIMIZANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA.

As organizações dependem dos indivíduos para construírem sua realidade e, quanto mais fortes, seguros e satisfeitos forem, mais forte também será o coletivo, a organização.

Esse processo pode se dar como uma "mão dupla", onde, ao tempo que se constrói identidade fundada na comunicação para a organização do trabalho, resulte também no crescimento dos indivíduos e na afirmação de suas próprias identidades.

Neste sentido, compreender o significado do agir comunicativo, compreender em qual lógica está assentada os valores culturais, pode ajudar no processo de mudança para onde se quer chegar intencionalmente, no nível das idéias, no nível formal e, compreendendo, tomando consciência, se possa passar do agir para o discurso coerente.

A construção da identidade se dará com clareza dos valores que estão dando sentido à linguagem, entendendo que a ação comunicativa se dá em dois níveis de realidade: o formal, cognitivo e o deontológico, o mundo da vida, as atitudes.

Esta pesquisa buscou contribuir no esclarecimento entre duas visões distintas na condução da comunicação direta e interpessoal, dois paradigmas: o do conhecimento do que está sendo comunicado ou do entendimento entre sujeitos capazes de pensar, agir e interagir.

No paradigma do conhecimento, a linguagem é formal, cognitiva, descritiva: o outro é informado, toma conhecimento. Esta base de interação gera, na maioria das vezes, lealdade passiva que implica em submissão, acomodação, medo, falta de opção, ressentimento. Provocam, também com freqüência, rejeição e ou indiferença nas relações. O resultado é a concorrência interna e trabalho individual.

No paradigma do entendimento, a linguagem é participativa, cumprindo a função de integração social. Um falante fundamenta, o outro entende, interage. Gera, na maioria das vezes, uma lealdade ativa que implica em iniciativa, criatividade, segurança, escolha e satisfação pessoal. Construindo confiança, fidelidade e aceitação, o que, com mais freqüência, resulta em colaboração e trabalho coletivo. Estabelece-se identidade, parceria e equipes mais sólidas.

O objetivo deste estudo, e a sua utilidade se darão na medida em que puder gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução de problemas específicos da comunicação interna, quais sejam: mediar contradições, desenvolver equipes e conduzir mudanças.

Quando cada pessoa, cada participante, age com suas lógicas de valores distintos, tende a aumentar a pressão para o exercício de sua visão de mundo.

Para mudar os valores da comunicação interna, é preciso decisão prévia da direção que reflita ideário, postura e filosofia da instituição.

Se não existe decisão prévia da direção sobre que identidade quer construir na organização, ou até, se a direção nem tem claro qual a identidade que predomina no estágio atual, a comunicação se dará no nível do formal, sem levar em conta as atitudes, sem a consciência do agir, portanto, com menos possibilidade de passar da ação para o discurso consciente.

A otimizando da comunicação interna é para tentar melhor organizar o trabalho, construir identidades de mão dupla, com maior satisfação da direção e dos colaboradores e, conseqüentemente, render mais em todos os aspectos – resultados esperados e qualidade de vida.

Pôde-se sentir durante o trabalho de campo, uma disposição para a mudança no universo pesquisado. A realização da própria pesquisa, a abertura dos espaços, a confiança para dar os depoimentos, foi uma demonstração forte dessa disposição, de todos participantes, em todos os níveis de responsabilidade.

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LOPES, Denilson. "O sublime ou a salvação do belo". Anotações feitas pela autora a partir de curso ministrado no PPGCOM/UFPE, 2002.

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

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

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

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

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

Acesso: 24/04/2003.

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

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

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

REVUZ, Jaqueline Authier. *'Teoria da Enunciação e Análise do Discurso'*. Anotações tomadas a partir de curso ministrado no PPG-LETRAS/UFPE, 2003.

RIBEIRO, Darcy. *"Gilberto Freyre: Uma introdução a 'Casa grande & senzala'"*. In: FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

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

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

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

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

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

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

ANEXOS:

- Resultados da pesquisa de campo
- Questionário versão final
- Questionário e teste
- Termo de compromisso

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Título da pesquisa:

A comunicação na organização do trabalho.

Construindo identidades ou submissão.

Pesquisa apresentada como parte empírica da dissertação para obtenção de título de Mestre em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco, sob orientação do Prof. Dr. Dacier Barros e Silva e co-orientação para pesquisa de campo da TGI, através de Carmen Cardoso.

Aluna: Raquel Falcão.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PERFIL DAS EMPRESAS.

1.1 ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA DE CAMPO.

O questionário aplicado, após a fase de teste, foi elaborado a partir do estudo bibliográfico.

Com o referencial teórico definido, montou-se um quadro síntese, (apresentado na introdução da dissertação), com os principais conceitos a serem trabalhados na pesquisa de campo, e, a partir destes conceitos, foram elaboradas as perguntas do questionário. Com base neste mesmo quadro síntese, foi feita a organização dos dados e interpretação dos resultados.

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

1.2 QUEM RESPONDEU A PESQUISA.

- Subordinados e dirigentes de três empresas pernambucanas.
- Total de pessoas entrevistadas: 79 - correspondendo a 14% do total de participantes das três organizações.
- Região de localização das empresas: cidades de Recife e Caruaru, no estado de Pernambuco - Brasil.
Obs. Do total de pessoas que responderam o questionário, 69% trabalham no Recife, 18% em Caruaru (estes responderam em entrevista direta com a pesquisadora, no próprio local de trabalho) e 13% são parceiros que fazem representação dos produtos de uma das empresas (HEBRON) e trabalham espalhados em cidades de outros estados: Dourados - MS, Teresina - PI, Maceió - AL, Itabuna - BA, Fortaleza - CE, João Pessoa - PB, Brasília, PA, RJ, RS (estes responderam o questionário por correio).
- Segmento de atividades:
Indústrias Químicas e Farmacêuticas - HEBRON;
Clínica de Diagnóstico e Imaginologia Lucilo Ávila; e,
Instituto de Tecnologia e Ciências da Informática - ITECI.

2. ORGANIZAÇÃO DOS DADOS.

2.1 Perfil de quem respondeu a pesquisa:

IDADE	TOTAL %
20 a 29 anos	53%
30 a 39 anos	27%
40 a 49 anos	10%
50 a 59 anos	10%

NÍVEL DE RESPONSABILIDADE	SEXO FEMININO	SEXO MASCULINO	TOTAL GERAL
subordinados	37%	33%	70%
dirigentes	15%	15%	30%

TEMPO DE TRABALHO	TOTAL GERAL
0 a 2 anos	39%
Acima de 2 a 5 anos	30%
Acima de 5 a 10 anos	19%
Acima de 10 a 25 anos	12%

GRAU DE ESCOLARIDADE	TOTAL GERAL
Primário	6%
Médio	27%
Universitário	24%
Graduado	24%
Pós-graduado	19%

2.2 Perguntas e respostas - tabulação dos resultados:

Obs. Por excesso de material para análise, algumas perguntas do questionário aplicado não foram tabuladas neste momento, podendo ficar para serem analisadas posteriormente.

Pergunta 1

GOSTA DO SEU TRABALHO?	TOTAL GERAL
SIM	98,72%
NÃO	1,28%

Pergunta 1.^a

SENTE-SE BEM NO SEU TRABALHO?	TOTAL GERAL
SIM	94,87%
NÃO	5,13%

Pergunta 2

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

IMPORTANCIA DO SEU TRABALHO PARA EMPRESA	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	TOTAL GERAL
Muito importante	85%	50%	88%	74%
Importante	15%	50%	12%	26%
Pouco importante	0%	0%	0%	0%
Nunca pensou nisso	0%	0%	0%	0%

Obs: nas próximas perguntas, foram atribuídos graus de 1 a 6. Para efeito de considerar "mais" ou "menos", considerou-se 1 a 3 = pouco existente e 4 a 6 = muito existente.

Pergunta 4 – Que grau você daria de 1 a 6 para:

O COMPORTAMENTO DO DIA A DIA NA EMPRESA	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Entusiasmo	3,31	4,23	4,43	4,18
Clima tenso	2,77	2,31	1,80	2,13

Pergunta 5 – Que grau você daria de 1 a 6 para:

O CASAÇO DO FINAL DO TRABALHO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Insatisfação pelo stress.	2,46	2,23	2,10	2,21
Satisfação de dever cumprido.	5,23	5,19	5,46	5,33

Pergunta 6 – Que grau você daria de 1 a 6 para:

PARA ATINGIR AS METAS, O QUE É MAIS LEVADO EM CONTA?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Competência, técnica, equipamento.	5,38	4,77	4,88	4,92
Interação entre as pessoas.	3,23	4,31	4,08	4,01

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Pergunta 7 – Que grau você daria de 1 a 6 para:

O QUE É MAIS COMUM VOCE SENTIR NO DIA A DIA DO TRABALHO?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Stress	3,54	2,73	2,73	2,86
Cansaço	4,54	3,04	2,93	3,23
Castigo	1,54	0,92	1,15	1,14
Vergonha	1,23	0,85	0,23	1,10
Raiva	2,38 (+-T)	1,35	1,35	1,52
Desprazer	1,69	1,19	1,48	1,42
Sofrimento	2,77	1,58	1,45	1,71
Sacrifício	3,77 (T)	1,77	1,85	2,14
Frustração	2,62	1,65	1,90	1,94
Pressão	3,92	3,27	3,08	3,28
Limite	3,23	3,23	3,38	3,30
MÉDIA GERAL Sentimentos negativos (-)	2,84	1,96	1,96	2,15

Prazer	4,92	4,81	4,93	4,89
Disposição	5,08	4,88	5,28	5,11
Bênção	4,23	5,00	5,63	5,19
Orgulho	5,31	5,15	4,93	5,06
Realização de desejos	3,92	4,73	4,33	4,39
Desafios	4,85	5,08	4,95	4,97
Humor	4,77	5,08	4,60	4,78
Criatividade	5,54	5,00	4,73	4,95
Realização de projetos	3,85	4,65	4,03	4,20
Satisfação	4,38	4,96	4,98	4,87
Bem estar	4,85	4,96	5,05	4,99
MÉDIA GERAL Sentimentos positivos (+).	4,70	4,93	4,86	4,32

Pergunta 8 – Que grau você daria de 1 a 6 para:

PARA O TRATAMENTO COM AS PESSOAS?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Flexibilidade	3,85	4,58	4,53	4,43
Intransigência	3,85	2,38	2,63	2,75

Pergunta 9 Que grau você daria de 1 a 6 para:

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nas relações internas, com que intensidade ocorre:	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		MÉDIA DAS TRES EMPRESAS		MÉDIA GERAL TRÊS EMPRESAS TOTAL	
	Sub.	Dir.	Sub.	Dir.	Sub.	Dir.	Subord.	Direção		
	Total		Total		Total					

Rispeiz	2,88	2,80	2,85	2,11	2,00	2,08	1,93	2,09	1,98	2,31	2,30	2,30
Imposição arg.	3,75	4,60	4,08	3,33	3,50	3,38	3,24	2,91	3,15	3,44	3,67	3,55 + Trad.
Incoerência	3,50	2,40	3,08	2,50	2,38	2,48	2,07	2,55	2,20	2,69	2,44	2,56
Temor, medo	3,38	3,00	3,23	2,17	2,13	2,15	2,07	2,18	2,10	2,54	2,44	2,49
Regras imprecisas	3,13	1,60	2,54	3,33	2,38	3,04	1,97	2,09	2,00	2,81	2,02	2,41
Coisas difíceis são implícitas	2,25	2,00	2,15	3,12	3,38	3,20	2,59	2,55	2,58	2,75	2,64	2,70
Centraliza o poder	5,38	4,00	4,85	3,67	4,13	3,81	3,71	3,27	3,59	4,25	3,80	4,02 + Trad.
Valores são desconhecidos	3,13	2,20	2,77	2,67	1,63	2,35	1,59	2,18	1,75	2,50	2,00	2,25
Informações sem unidade	3,50	2,20	3,00	2,67	1,50	2,31	1,90	2,64	2,10	2,69	2,11	2,40
MÉDIA GERAL ASPECTOS NEGATIVOS	3,43	2,75	3,17	2,84	2,56	2,84	2,34	2,50	2,38	2,87	2,60	2,74

Pergunta 9 Que grau você daria de 1 a 6 para:

Nas relações internas, com que intensidade ocorre:	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		MÉDIA DAS TRES EMPRESAS		MÉDIA GERAL TRÊS EMPRESAS TOTAL	
	Sub.	Dir.	Sub.	Dir.	Sub.	Dir.	Subord.	Direção		
	Total		Total		Total					

Carinho	2,75	4,00	3,23	3,50	4,13	3,69	3,83	4,00	3,88	3,36	4,04	3,70
Diálogo	3,25	3,80	3,46	4,33	4,88	4,50	4,41	4,36	4,40	3,99	4,34	4,16 *
Coerência	3,50	5,00	4,08	3,83	4,13	3,92	4,48	4,27	4,37	3,93	4,46	4,19
Segurança, auto-confiança	3,88	4,20	4,00	4,28	4,25	4,27	4,55	4,55	4,53	4,23	4,33	4,28
Regras claras	4,13	4,80	4,38	3,33	3,38	3,65	4,55	4,36	4,50	4,00	4,18	4,09
Coisas difíceis são explícitas	3,38	4,80	3,92	3,29	3,63	3,40	4,14	3,82	4,05	3,60	4,08	3,84 *
Delega poderes	3,00	3,40	3,15	3,28	3,38	3,31	3,32	3,82	3,46	3,20	3,53	3,36
Os valores são conhecidos	2,88	5,60	3,92	3,67	4,88	4,04	4,83	4,45	4,73	3,79	4,98	4,88
Informações têm unidade.	4,25	5,00	4,54	3,67	4,75	4,00	4,62	4,27	4,53	4,18	4,67	4,42
MÉDIA GERAL ASPECTOS POSITIVOS	3,45	4,51	3,85	3,69	4,16	3,86	4,30	4,21	4,27	3,80	4,29	4,04

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Obs: nas próximas perguntas, foram marcados "x" na resposta escolhida, eliminando a outra.

Pergunta 10 – Marque "x" na resposta escolhida:

NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS, O QUE PREDOMINA?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
"Meu" mundo	69%	38%	50%	52% (+T)
"Nosso" mundo	31%	62%	50%	48%

Pergunta 11 – Marque "x" na resposta escolhida:

QUANDO SURGEM CONTRADIÇÕES OU CONFLITOS, COMO SÃO TRATADOS?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Abafados	42%	19%	23%	24%
Tratados abertamente	58%	81%	77%	76% (+M)

Pergunta 12 – Marque "x" na resposta escolhida:

NA COMPETIÇÃO, O QUE É MAIS VALORIZADO?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Competência	67%	88%	72%	76% (+M)
Amizade	33%	12%	28%	24%

Pergunta 13 – Marque "x" na resposta escolhida:

MODO COMO TRABALHA.	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Como é determinado	38%	12%	48%	33%
Discute, critica.	62%	88%	52%	67% (+M)

Pergunta 14 – Marque "x" na resposta escolhida:

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

COMO É FEITO O PLANEJAMENTO DO SEU TRABALHO?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Com antecedência, é duradouro.	58%	48%	54%	53% (+-M)
Muda constantemente.	42%	52%	46%	47% (+-T)

Pergunta 15 – Marque “x” na resposta escolhida:

SOLIDARIEDADE	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Pela semelhança, mecânica.	29%	23%	39%	31%
Pela dessemelhança, orgânica.	71%	77%	61%	69% (+M)

A seguir, a mesma pergunta 15, incluindo os níveis de responsabilidade:

Quando surge um problema, as pessoas são solidárias pela:	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			MÉDIA DAS TRES EMPRESAS	MÉDIA GERAL TRÊS EMPRESAS
	Sub.	Dir.	Total	Sub.	Dir.	Total	Sub.	Dir.	Total		

Semelhança	38%	20%	29%	22%	25%	23%	29%	50%	39%	30%	32%	31%
Dessemelhança	62%	80%	71%	78%	75%	77%	71%	50%	61%	70%	68%	69%

Pergunta 17

QUANDO PRECISA FALAR, CRITICAR, PERGUNTAR OU SUGERIR, O QUE SENTE?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Medo de sua opinião não ser considerada importante.	29%	14%	15%	19%
Medo de errar, ser considerado incompetente.	12%	9%	4%	8%
Medo da competição, de outros utilizarem-se de suas idéias.	6%	5%	6%	7%
Medo de ser considerado "metido" onde não é de sua conta.	18%	23%	16%	19%
Outra coisa.	6%	2%	16%	8%
MÉDIA GERAL ASPECTOS NEGATIVOS.	71%	53%	58%	61%
Fala a vontade, com confiança.	29%	47%	42%	39%

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

--	--	--	--	--

Obs. Aqui, para efeito de equiparar o item de "fala a vontade" com os demais itens, foi feito uma proporção dos resultados para 100%.

Pergunta 19 – Pode marcar mais de uma resposta.

JÁ SE SENTIU COM:	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Medo de não corresponder a expectativa	38%	62%	25%	39%
Medo de perder o controle	15%	23%	38%	29%
Medo de perder a criatividade	8%	8%	15%	11%
A beira de um stress, sem que ninguém percebesse ou se importasse.	23%	50%	28%	34%
Insegurança, humilhação.	38%	27%	13%	22%
Ressentimento, e/ou raiva.	62%	27%	30%	34%

Pergunta 19 (resposta aberta – na opinião dos entrevistados)

O QUE PROVOCOU ESSES SENTIMENTOS?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
<i>Categoria 1:</i> Razões internas, esfera íntima.	8%	4%	5%	5%
<i>Categoria 2:</i>				

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O inter-relacionamento no trabalho.	79%	82%	91%	86%
<i>Categoria 3:</i> Razões externas. O mercado, as mudanças, o trabalho novo etc.	13%	14%	4%	9%

CATEGORIZAÇÃO E ALGUMAS FALAS DA PERGUNTA 19 – ABERTA.
(O QUE PROVOCOU ESSES SENTIMENTOS?)

Categoria 1 (média geral das três empresas 5%):

Atribui a si os sentimentos acima; causas internas, individuais, esfera íntima.

- Insegurança minha.
- Expectativa demasiada do meu próprio desempenho.
- Falta de auto-confiança.
- Perfeccionismo.
- Problemas familiares.

Categoria 2 (média geral das três empresas 86%):

Atribui os sentimentos acima ao inter-relacionamento no trabalho. Causas externas, esfera pública das relações sociais. Os percentuais abaixo, referem-se ao universo desta categoria.

- O não reconhecimento profissional, da sobrecarga de trabalho, pressão, prazo, exercer mais de uma função fora a sua. (35%).
- Não ouve, não aceita sugestões, não é bem aproveitado. Isolamento, sub-utilizado, desprezo, “encostamento”, sentimento de não ser visto, esquecido, discriminação. (23%).
- Rispidez, modo de falar. Autoritarismo, intransigência, críticas impondo medo. Rigidez nos padrões pré-estabelecidos tratando as pessoas como “robôs” tendo que repetir falas programadas. (16%).
- Críticas e reclamações sem fundamento, injustiça, desconfianças. Leva culpa do que não fez, desqualificação, humilhação, ironia, mentiras, fofocas. (14%).
- Não explica direito depois cobra, falta de orientação para o serviço, falta de apoio, de solidariedade. Falta de condições físicas, estrutura. (12%).

Categoria 3 (média geral das três empresas 9%):

Atribui os sentimentos acima a causas externas ao inter-relacionamento no ambiente de trabalho e a situação macroeconômica.

- O novo causa tensão e expectativa. Um serviço, procedimento, função ou responsabilidade nova. Um desafio, uma meta nova.

- A rotina causa preocupação em perder a criatividade. Repetição dos procedimentos, trabalhar com os mesmos prazos, pagamentos etc.
- Instabilidade do mercado, não se sabe o que pode acontecer. Crises, mudanças etc., às vezes, faz medo de se perder o controle.

Pergunta 20

Esta questão refere-se a “neurose” do tempo na vida moderna. A velocidade dos acontecimentos, o bombardeio de tantas notícias de lugares distantes, detalhes da vida de celebridades, programas de televisão, anúncios, filmes e tantas fotos e imagens, deixam os assuntos próprios dos cotidianos dos homens ocupando cada vez menor espaço do tempo.

A maioria dos entrevistados reconhece que: ou está sempre com pressa, ou tem a sensação de estar sempre atrasado ou, sente ansiedade para acompanhar tudo. Mas, como o objetivo desta pergunta, era conferir se as pessoas estavam tendo tempo para avaliar, planejar, reavaliar etc. no trabalho, verificar a racionalidade de suas rotinas, se orientada para anarquia ou para mudança, resolveu-se aqui avaliar apenas o resultado do último item, que pergunta se a pessoa consegue ter tempo para essa avaliação e planejamento.

Segundo a opinião das pessoas que responderam o questionário, 68% declaram que têm tempo para avaliação e planejamento. Cruzando com a pergunta 14, que 53% responderam que o planejamento do seu trabalho é feito com antecedência e é duradouro, está conferido o resultado. Há elementos da lógica moderna, de racionalização no mundo do trabalho hoje, no universo pesquisado.

Pergunta 21 – Resposta sim ou não:

IDENTIFICA COMPORTAMENTO DE “INTROJETAR” CULPA X JOGAR CULPA NOS OUTROS.	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Sim	92%%	58%	60%	65%
Não	8%%	42%	40%	35%

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Pergunta 22 – Marque x na realidade de sua empresa:

QUANDO SURGE UM PROBLEMA:	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Destrincha-se, busca-se a causa real e as possíveis soluções	50%	92%	61%	70%
Caça-se um "culpado".	50%	8%	30%	30%

Pergunta 24 – Marque x na alternativa escolhida:

COMO PREFERE A COMUNICAÇÃO INTERNA?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Direta.	100%	100%	92%	97%
Indireta.	0%	0%	8%	3%

Pergunta 26 – Coloque 1º no que tiver mais interesse, 2º, 3º, até o 9º.

O QUE VOCE MAIS GOSTARIA DE SABER?	ASSUNTO	INTERESSE NÍVEL BÁSICO E INTERMED.	INTERESSE NÍVEL GERENCIAL E DIREÇÃO
1º lugar	Reconhecimento profissional	2º	1º
2º lugar	Oportunidade de ascensão profissional	1º	6º
3º lugar	Planos da organização para o futuro	4º	2º
4º lugar	Melhorias na produtividade	5º	3º
5º lugar	Informações relacionadas ao emprego	3º	8º
6º lugar	Políticas de pessoal	6º	4º
7º lugar	Resultados financeiros da empresa	7º	5º
8º lugar	Posicionamento em relação a concorrência	9º	7º
9º lugar	Notas pessoais (aniversários etc.)	8º	9º

Pergunta 27 – Pode marcar x em mais de uma ou deixar em branco.

QUAIS OS MECANISMOS PARA ACOMPANHAMENTO					MÉDIA DAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA EMPRESA?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	3 EMPRESAS
Construção compartilhada de padrões.	38%	42%	43%	41%
Negociação das metas e desafios	54%	54%	40%	49%
Reconhecimento explícito do desempenho	31%	15%	38%	28%
Recompensa / premiação	31%	4%	48%	27%
Participação nos resultados	8%	0%	12%	7%

Pergunta 28 – É muito importante, pode responder o que quiser.

PARA FINALIZAR, O QUE MAIS VOCE GOSTARIA DE DIZER SOBRE SUA EMPRESA?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	MÉDIA DAS 3 EMPRESAS
Categoria 1: Satisfeito e motivado.	31%	38%	31%	33%
Categoria 2: Insatisfeito mas ainda motivado.	39%	54%	41%	45%
Categoria 3: Insatisfeito e desmotivado.	15%	8%	5%	9%
Categoria 4: Não se coloca, fala da empresa de forma impessoal.	15%	0%	23%	13%

CATEGORIZAÇÃO DA PERGUNTA 28 – ABERTA.

Categoria 1:

SATISFEITO / MOTIVADO. (média geral das três empresas 33%):

Nesta categoria, implícito está a identidade, confiança, escolha, se inclui no futuro, tem compromisso.

- Demonstra orgulho, fala nós, nossa empresa, minha empresa; é agradecido, reconhece que cresceu com ela. É uma empresa

ética que reconhece o esforço de seus funcionários. (52% do total que respondeu nesta categoria).

- Gosta, é satisfeito, ama. (35% do total que respondeu nessa categoria).
- Tem idéias para o futuro, pensa nos desafios, como criar soluções. (13% do total que respondeu nesta categoria).

Categoria 2:

INSATISFEITO / AINDA MOTIVADO. (média geral das três empresas 45%):

Nesta categoria, Implícito está ainda a confiança e o compromisso em construir o futuro, quer se incluir nesse futuro.

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

Categoria 3:

INSATISFEITO / DESMOTIVADO. (média 9%):

Implícito está a falta de confiança e o não compromisso em construir o futuro, não quer se incluir nesse futuro.

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

Categoria 4:

IMPESSOAL / NÃO SE COLOCA. (média 13%):

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

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

UFPE / PPGCOM / MESTRADO EM COMUNICAÇÃO.

ALUNA RAQUEL FALCÃO.

ORIENTADOR DR DACIER BARROS - UFPE. CO-ORIENTADORA CÁRMEN CARDOSO - TGI.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO. EMPRESA:

DATA:

- *As respostas deste questionário ficarão no **anonimato** e sob **sigilo** da pesquisadora. Desta forma, solicitamos **franqueza** nas respostas.*
- *Quando ficar em dúvida entre 2 opções, regule pela mais importante.*
- *Não existe certo nem errado. Aqui, o importante é **sua** opinião.*

Preencha os espaços em branco e marque X na alternativa correspondente à sua realidade:

Dados sobre o(a) Entrevistado(a):

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo de trabalho na empresa: _____

Grau de escolaridade:

() 1- primário. () 2- médio. () 3- universitário. () 4- graduado. () 5- pós-graduado.

Nível de responsabilidade na empresa:

a - () Básico. Só recebe ordens. Responde apenas pela função.

b - () Intermediário. Recebe e dá ordens. Coordena, chefia e presta conta a superiores.

c - () Gerencial. Dá ordens. Responde por unidades e presta conta à direção.

d - () Direção. Dá ordens. Coordena os gerentes ou coordenadores e é responsável pela orientação dos valores e condutas de todos no trabalho.

1) Você gosta do seu trabalho? () Sim. () Não.

Qual a razão mais importante? _____

1.a) Se sente bem no trabalho? () Sim. () Não.

Principalmente

porquê? _____

2) Qual a importância ou utilidade do trabalho que você realiza, da sua função, para o trabalho geral da empresa? () muito importante, () importante, () pouco importante, () nunca pensei nisso.

2.a) Qual a importância ou função social desta empresa para a sociedade?

Marque X em um, ou mais itens, que corresponde à sua realidade.

3) Para realizar suas tarefas, fazer bem o seu trabalho, você tem com frequência:

() Orientação.

() Recursos técnicos, financeiros etc.

() Ambiente adequado físico e emocional.

() Acompanhamento e avaliação.

***Nas próximas perguntas, escolha um grau para atribuir, de 1 à 6, em ordem crescente. O grau 1 é o menor, até o grau 6 que é o maior. Escolha o grau e escreva o número nos parênteses.**

4) Que grau você daria, de 1 a 6 para o comportamento do dia a dia aqui na empresa?

() Entusiasmo, criatividade, auto-confiança, leveza.

() Clima tenso, pesado. Insegurança. Sem criatividade.

5) Que grau você daria, de 1 a 6, para o cansaço do final de trabalho, uma sensação de:

() Insatisfação pelo stress.

() Satisfação de dever cumprido.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

6) Para atingir as metas, o que é mais levado em conta aqui na empresa?

Que grau você daria, de 1 a 6, para:

- competência, habilidade, técnica, equipamentos.
 Interação entre as pessoas, formação de equipes, humanização do ambiente.

7) O que é mais comum você sentir no dia a dia do seu trabalho? Vá respondendo sem se preocupar com o que já respondeu antes. *Que grau você daria, de 1 à 6, para:*

- stress. prazer. sofrimento. humor.
 cansaço. disposição. sacrifício. criatividade.
 castigo. bênção. frustração. realização de projetos.
 vergonha. orgulho. pressão. satisfação.
 raiva. realização de desejos. limite. bem estar.
 desprazer. desafios.

8) Que grau você daria, de 1 a 6, para o tratamento com as pessoas aqui dentro?

- Flexibilidade. Democracia. Ações dinâmicas.
 Intransigência. Formalidade. Rigidez.

9) Nas relações internas do trabalho, com que intensidade, de 1 a 6, ocorre:

- Rispidez, grosseria. Carinho.
 Imposição dos argumentos. Diálogo.
 Incoerência. Coerência, nas condutas, no modo de agir.
 Temor, medo. Segurança, auto confiança.
 Regras, claras, transparente. Regras imprecisas, indefinidas ou desconhecidas.
 As coisas difíceis, são colocadas claramente. Não são tocadas, ficam implícitas.
 Centraliza o poder só na direção. A gestão é participativa, delega poderes.
 Os valores e princípios para orientação das condutas são conhecidos. São desconhecidos.
 As informações têm unidade, coerência. São desencontradas, incoerentes, sem unidade.

***Nas próximas perguntas, marque X na resposta escolhida:**

10) No comportamento das pessoas aqui dentro, o que predomina?

- “Meu” mundo, ou,
 “Nosso” mundo.

11) Quando surgem contradições ou conflitos, como são tratados?

- São abafados, ou negociados de forma impositiva, sem acordos, sem respeitar as diferenças.
 São tratados abertamente e negociados através de acordos, respeitando as diferenças.

12) Na competição aqui dentro o que é mais valorizado?

- Competência, ou
 Amizade.

13) No geral, no trabalho, todos já sabem o que tem que fazer, certo? O modo como você faz é:

- Como está estabelecido, procura cumprir bem as determinações, ou
 Discute. Critica na intenção de fazer melhor.

14) O planejamento do seu trabalho é feito:

- Com antecedência, é duradouro, ou,
 Muda constantemente.

15) Quando surge um problema, as pessoas são solidárias, certo? Essa solidariedade no seu trabalho, como se dá?

() Pelas semelhanças. (Cargos equivalentes, mesma religião, mesma cor, nível social etc.) ou,

() Pelas dessemelhanças. (Pela responsabilidade da função, independente das semelhanças ou afinidades).

16) Cobra-se na empresa maior especialização? () Sim. () Não.

Se sim, qual a mensagem, como é expresso isso?

() Diretamente, ou, () Indiretamente. (*Marque X na alternativa escolhida*).

() Existe condições objetivas que facilitem sua maior especialização, ou,

() A especialização deve ser um esforço individual.

***Nas próximas perguntas, pode marcar X em mais de uma resposta:**

17) Quando você precisa falar alguma coisa, criticar, perguntar ou sugerir, o que você sente?

() sente medo de sua opinião não ser considerada importante?

() medo de errar, de ser considerado incompetente?

() medo da competição, de outros poderem utilizar-se de suas idéias?

() medo de ser considerado “metido” onde não é de sua conta?

() Fala a vontade, com confiança.

() Outra coisa. O que? _____

18) Você já se sentiu com necessidade de pedir para **faltar**? () Sim. () Não.

Se sim, o que vem na sua cabeça? (*Pode marcar X em mais de uma resposta*).

() Medo de ser desacreditado(a)?

() Medo de ser chamado(a) de irresponsável?

() Medo de ser demitido(a)?

() Preocupação com o atraso do serviço, da produção?

() Confiança. Conta com a solidariedade dos colegas?

19) Já se sentiu com: (*Pode marcar X em mais de uma resposta*).

() medo de não corresponder à expectativa e ser punido de alguma forma com reclamações, discriminação, perseguição, descontento, rejeição, sarcasmo, ironia etc.

() medo de perder o controle.

() medo de perder a criatividade.

() À beira de um stress sem que ninguém percebesse ou se importasse. Sentimento de não ser visto. Isolamento, sentimento de não ter lugar, de não pertencer, não ser reconhecido(a).

() Insegurança, humilhação – olhares de desprezo, censura, crítica, mentiras etc. Tudo não dito.

() Ressentimento e ou raiva (surda e não falada).

O que provocou esse(s) sentimento(s) acima? _____

20) Como você lida com o tempo? (*Marque X no Sim ou no Não*).

Está sempre com pressa, queria que o dia tivesse mais horas? () Sim. () Não.

Tem a sensação que está sempre atrasado, que deveria estar fazendo mais coisas? () Sim. () Não.

Com a velocidade dos acontecimentos, sente ansiedade para acompanhar tudo? () Sim.

() Não.

Consegue ter tempo para você? () Sim. () Não.

Consegue ter tempo para avaliar, planejar, reavaliar etc. () Sim. Não().

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

21) Nas relações sociais, no ambiente do trabalho, juntam-se pessoas com tendência a sempre assumir, introjetar a “culpa”, com pessoas que sempre jogam a “culpa” nos outros, projetam no exterior. Você identifica esse comportamento aqui? () Sim. () Não.

22) Quando surge um problema, as pessoas buscam a causa e o(a) responsável, certo?. Como é feito isso aqui na empresa, normalmente, o que acontece? (marque X na realidade)

- () Destrincha-se o problema, procurando a causa real e as possíveis soluções, ou,
() Caça-se um culpado para punir e a busca da causa fica na superfície, na aparência.

23) Quais os assuntos que a empresa costuma lhe comunicar?

24) Como prefere a comunicação interna? (Marque X na alternativa escolhida).

- () direta, ou, () indireta.

25) Lembra de ter sido comunicado sobre: (Pode marcar X em mais de uma alternativa).

- () estratégia () padrão desejado () resultados esperados () padrão ético () valores
() fatos relevantes () reconhecimento () imagem () marca () produtos/serviços
() padrão de qualidade () diferencial competitivo.

26) O que você mais gostaria de saber? (Coloque 1º no que tiver mais interesse, 2º, 3º até 10º.)

- () Posicionamento em relação à concorrência.
() Notas Pessoais (aniversários, tempo de casa etc.).
() Melhorias na produtividade.
() Informações relacionadas ao emprego.
() Planos da organização para o futuro.
() Oportunidade de ascensão profissional.
() Resultados financeiros da empresa.
() Políticas de pessoal.
() Reconhecimento profissional.
() Outro. Qual? _____

27) Quais os mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho na execução dos trabalhos aqui na empresa? (Pode marcar X em mais de uma alternativa ou deixar em branco).

- () Construção compartilhada de padrões (qualidades e procedimentos para alcançar resultados).
() Negociação das metas e desafios. (impulsionar para superação dos limites sem produzir stress excessivo ou sentimento de incapacidade).
() Reconhecimento explícito sobre o desempenho do empregado como correspondendo ou superando as expectativas.
() Recompensa: premiação do desempenho. (materiais, financeiros, promoção, ascensão profissional, acesso a oportunidades de desenvolvimento etc.).
() Participação nos resultados: mecanismos para os empregados apropriarem-se de uma parte dos resultados.

28) Para finalizar, o que mais você gostaria de dizer sobre sua empresa?

(É muito importante; pode ser apenas uma palavra, um comentário, um sentimento, o que quiser).

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

UFPE / PPGCOM / MESTRADO EM COMUNICAÇÃO.

–TESTE.

ALUNA RAQUEL FALCÃO.

ORIENTADOR DR DACIER BARROS.

CO-ORIENTADORA CÁRMEN CARDOSO.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO. EMPRESA: _____ DATA: _____

Hora início: _____ Hora término: _____

**Combinar com o entrevistado(a):*

Franqueza, sigilo, quando 2 opções, regular pela mais importante. Não existe certo nem errado.

Dados sobre o(a) Entrevistado(a):

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo de trabalho na empresa: _____

Grau de escolaridade:

() 1–primário. () 2–médio. () 3–universitário. () 4 – graduado. () 5 – pós-graduado.

Nível de responsabilidade na empresa:

1 - () Básico. Só recebe ordens. Responde apenas pela função.

2 - () Intermediário. Recebe ordens e dá ordens. Coordena, chefia, é responsável pelo trabalho de outro(s), grupo ou equipe, e presta conta a superiores.

3 - () Gerencial. Dá ordens. Responde por unidades, seção ou departamentos. Coordena vários grupos ou equipes e presta conta à direção.

4 - () Direção. Dá ordens. Coordena os gerentes ou coordenadores e é responsável pela orientação dos valores e condutas de todos no trabalho.

Você gosta do seu trabalho? () Sim. () Não.

Qual a razão mais importante? _____

Se sente bem no trabalho? () Sim. () Não.

Principalmente porquê? _____

Qual a importância ou utilidade do trabalho que você realiza, da sua função, para o trabalho geral da empresa?

() Muito importante. () Importante. () Pouco importante. () Nunca pensei nisso.

Qual a importância ou função social desta empresa para a sociedade?

Para realizar suas tarefas, fazer bem o seu trabalho, você tem com frequência:

() Orientação.

() Recursos técnicos, financeiros etc.

() Ambiente adequado físico e emocional.

() Acompanhamento e avaliação.

O que é mais comum você sentir no dia a dia do seu trabalho,? Escolha uma ou mais opções e numere por ordem de prioridade: 1º, 2º, 3º etc.

() stress.

() prazer.

() sacrifício.

() criatividade.

() frustração.

() realização de projetos.

() limite.

() bem estar.

() pressão.

() satisfação.

() sofrimento.

() humor.

() cansaço.

() disposição.

() castigo.

() bênção.

() vergonha.

() orgulho.

() raiva.

() realização de desejos.

() desprazer.

() desafios.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Você sente espaço para falar de dificuldades com relação ao trabalho – sobre a tarefa, relacionamento ou condições de realização?

Sim.

Não. Porque? _____

O comportamento que predomina no dia a dia para organizar o trabalho é:

Entusiasmo, criatividade, auto-confiança, leveza.

Clima tenso, pesado. Acomodação. Sem criatividade.

Quando precisa falar alguma coisa, perguntar ou sugerir, você:

Fala a vontade, com confiança.

Sente medo de errar, de ser considerado incompetente?

Medo de sua opinião não ser considerada importante?

Medo da competição, de outros poderem utilizar-se de suas idéias?

Medo de ser considerado “metido” onde não é de sua conta?

Outra coisa. O que? _____

Quando surgem contradições ou conflitos, como são tratados na maioria das vezes?

São abafados, ou negociados de forma impositiva no ganha-perde, sem acordos, sem respeitar as diferenças.

São tratados abertamente e negociados através de acordos no ganha-ganha, respeitando as diferenças.

A competição aqui dentro é:

Abafada. Sem autonomia. Não negociada?

Aberta, explícita. Com autonomia. Negociada?

O que é mais valorizado aqui na empresa:

Competência.

Amizade.

Para atingir as metas na empresa, leva-se mais em conta:

competência, habilidade, técnica, equipamentos.

Interação entre as pessoas, formação de equipes, humanização do ambiente.

O que existe mais aqui dentro.

Trabalho isolado. Pessoas agrupadas, trabalhando individualmente.

Trabalho coletivo. Companheirismo. Equipes consolidadas.

Você já se sentiu com necessidade de pedir para **faltar**? Sim. Não.

Se sim, o que vem na sua cabeça?

Confiança. Conta com a solidariedade dos colegas?

Preocupação com o atraso do serviço, da produção?

Medo de ser desacreditado(a)?

Medo de ser chamado(a) de irresponsável?

Medo de ser demitido(a)?

Na unidade ou no setor onde você trabalha, com relação ao que deve ser feito:

Ordem externa. As pessoas só fazem quando mandam.

Ordem interna. As pessoas não esperam que mandem, já sabem o que tem que fazer. Iniciativa. Compromisso.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização da empresa, o controle da produção e o jeito como funcionam as coisas na empresa, no geral:

- É mais espontâneo, improvisado, quando preciso, todos fazem um pouco de tudo. Ou,
- É mais burocrático. Cada um responde pela sua função específica, não “socorre” a função do outro.

Quando surge um problema, as pessoas são solidárias:

- Pela semelhanças. (Cargos equivalentes, mesma religião, mesma cor, mesmo nível social etc.) ou,
- Pelas dssemelhanças. Pela responsabilidade da função, independente das semelhanças ou afinidades.

No tratamento com as pessoas aqui dentro, no modo de realizar as tarefas, o que prevalece.

- Flexibilidade. Democracia. Ações dinâmicas.
- Intransigência. Formalidade. Rigidez.

O que predomina na comunicação aqui dentro?

- Rispidez? ou Respeito?
- Autoritarismo? Ou Participação?
- Imposição dos argumentos? Ou Diálogo.
- Incoerência? Ou Coerência, nas condutas, no modo de agir.
- Medo? Ou Segurança, auto confiança?
- Regras claras, transparente? Ou Regras imprecisas, indefinidas ou desconhecidas?
- As coisas difíceis, são colocadas claramente, não são tocadas, ficam implícitas.
- Os princípios são rígidos, crenças formais. Ou princípios flexíveis, filosofia democrática, crenças e valores mais dinâmicos.
- Centralização do poder. Ou descentralização, gestão participativa.
- Transparência, clareza com relação aos valores, princípios, regras etc. Ou falta de transparência, de clareza, princípios indefinidos.
- As informações têm unidade, coerência. Ou são desencontradas, incoerentes, sem unidade.

Cobra-se na empresa maior especialização? Sim. Não.

Se sim, qual a mensagem, como é expresso isso:

- Diretamente.
- Indiretamente.

- Existe condições objetivas que facilitem sua maior especialização.
- A especialização deve ser um esforço individual.

Quais os assuntos que a empresa costuma lhe comunicar?

O que você gostaria de saber? Numere em ordem crescente, de acordo com seu interesse:

- Posicionamento em relação à concorrência.
- Notas Pessoais (aniversários, tempo de casa etc.).
- Melhorias na produtividade.
- Informações relacionadas ao emprego.
- Planos da organização para o futuro.
- Oportunidade de ascensão profissional.
- Resultados financeiros da empresa.
- Políticas de pessoal.
- Outro. Qual? _____

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No comportamento das pessoas aqui dentro, o que predomina?

- “Meu” mundo.
 “Nosso” mundo.
 “O” mundo.

Como prefere a comunicação interna?

- direta.
 indireta.

Quais os mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho na execução dos trabalhos aqui na empresa?

- Construção compartilhada de padrões (qualidades e procedimentos para alcançar resultados).
 Negociação das metas e desafios. (impulsionar para superação dos limites sem produzir stress excessivo ou sentimento de incapacidade).
 Reconhecimento explícito sobre o desempenho do empregado como correspondendo ou superando as expectativas.
 Recompensa: premiação do desempenho. (materiais, financeiros, promoção, ascensão profissional, acesso a oportunidades de desenvolvimento etc.).
 Participação nos resultados: mecanismos para os empregados apropriarem-se de uma parte dos resultados.

O que mais você gostaria de dizer sobre sua empresa?

Perguntas e anotações para o questionário TESTE:

TEMPO ENTREVISTA/PESQUISA: _____

O que achou da entrevista?

- Tempo: suficiente. demorado. curto.
 Agradável, ou desagradável, incômoda.
 Exigente, ou fácil.

Local da entrevista:

_____ favorável. desfavorável.

Horário da entrevista:

- | | | |
|--|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> antes do expediente. | <input type="checkbox"/> favorável | <input type="checkbox"/> desfavorável. |
| <input type="checkbox"/> horário de trabalho. | <input type="checkbox"/> “ | <input type="checkbox"/> “ |
| <input type="checkbox"/> intervalo do almoço. | <input type="checkbox"/> “ | <input type="checkbox"/> “ |
| <input type="checkbox"/> após expediente. | <input type="checkbox"/> “ | <input type="checkbox"/> “ |
| <input type="checkbox"/> fora do horário de trabalho, fora da empresa. | <input type="checkbox"/> “ | <input type="checkbox"/> “ |

TERMO DE COMPROMISSO

Comprometo-me a manter o anonimato absoluto dos pesquisadores e guardar sigilo total sobre todas as declarações, questões ditas no questionário ou observadas por mim durante a pesquisa nesta Instituição.

Recife, junho de 2003.

Raquel Falcão
Mestrado em comunicação UFPE.