

MONIQUE FERREIRA CAMPOS

COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

UMA ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DO SHIZEN RESTAURANTE, DA ACESSO
-COMUNICAÇÃO JR. E MRS LOGÍSTICA

Monografia apresentada à Banca Examinadora na disciplina Projetos Experimentais II, do curso de Comunicação Social da UFJF, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Co-Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça

Juiz de Fora

2006

MONIQUE FERREIRA CAMPOS

COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

UMA ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DA MRS LOGÍSTICA, ACESSO
COMUNICAÇÃO JR. E SHIZEN RESTAURANTE

Monografia apresentada à Banca Examinadora na disciplina Projetos Experimentais II, do curso de Comunicação Social da UFJF, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social.

Data de exame: 21/03/06

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho – UFJF – Orientador

Prof. Ms. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça – UFJF – Co-Orientador

Prof^a. Ms^a. Alice Gonçalves Arcuri – UFJF – Relatora

Prof^a. Mila Barbosa Pernisa – UFJF – Convidada

Data de aprovação

Aos meus pais

Agradecemos, ainda, a pessoas e instituições que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento do trabalho:

Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade oferecida.

Professor Dr. Boanerges B. Lopes Filho e Professor Ms. Ricardo R. S. de Mendonça, pela dedicação e disponibilidade.

Minha família pelo apoio e incentivo.

Acesso Comunicação Jr. pela experiência adquirida e contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

Restaurante Shizen, em especial, Pedro Alberto P. Nardelli, pela atenção dispensada e contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

MRS Logística, em especial, Rodrigo Fonseca Barbosa, pela atenção dispensada e contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

Um profissional solitário jamais conseguirá superar, com o brilho de seu talento, a eficiência de um trabalho em equipe.

Juarez Palma

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES	11
Participação como ferramenta da Qualidade	15
Participação no contexto da motivação no trabalho	18
Uma estratégia para a inovação	19
3. TRAJETÓRIA HISTÓRICA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	21
Era Industrial Clássica	21
Era Industrial Neoclássica	23
Era da Informação	25
Era do Conhecimento	26
4. CULTURA PARTICIPATIVA	29
O todo em cada parte – a metáfora do cérebro.....	31
Geração de redundância	32
Sinergia	34
Mobilização Social	35
Uma nova perspectiva da liderança	36

O caráter público das organizações	38
5. ALGUMAS BARREIRAS A ENFRENTAR	40
6. PROMOÇÃO E ESTRATÉGIA: O TRABALHO DAS ASSESSORIAS	44
7. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PARTICIPATIVA	48
Uma questão de linguagem	54
Aspectos da participação nos canais internos	57
Os agentes da comunicação	61
Os canais informais	63
Jornais institucionais na concepção participativa	65
8. COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CULTURA PARTICIPATIVA: ANÁLISE DE TRÊS CASOS	69
9. CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
GLOSSÁRIO	81

1. INTRODUÇÃO

As atividades das assessorias nas organizações modernas pautam-se, entre outras possibilidades, no desenvolvimento de políticas sociais e atendimento das demandas fornecidas pelos novos conceitos de produtividade e excelência. Empresas e instituições encontraram na gestão participativa uma forma de conquistar e fortalecer o desenvolvimento individual e coletivo, através do aumento da responsabilidade, autonomia, postura crítica e satisfação dos trabalhadores. A pesquisa objetiva analisar o desempenho da comunicação no estabelecimento de espaços abertos à participação. Contribui também para as discussões sobre o papel do comunicador social no desempenho das organizações.

A motivação para a escolha do tema se deu a partir da união das experiências adquiridas no movimento empresa júnior e no jornalismo sindical, relacionadas a metodologias de gestão, assessoria de comunicação e expectativas de trabalhadores diante dos veículos de suas empresas ou instituições. O ponto de partida foi a observação de algumas características das produções sindicais, desenvolvidas para, entre outras coisas, sanar os baixos níveis de expressividade de alguns profissionais nos seus ambientes de trabalho.

A pesquisa se desenvolveu a partir de estudos sobre a prática da gestão participativa nas organizações, relacionando-as às principais características da administração moderna, o que é apresentado no segundo capítulo. Neste sentido, o estudo aborda o papel dos sistemas de qualidade, em especial os indicadores da

qualidade de vida no trabalho, além de aspectos da motivação e inovação. Os modelos das relações entre atividades da diretoria e dos empregados aplicados em diferentes épocas são pontuados através do terceiro capítulo, com o resgate das principais características das organizações desde o período pós Revolução Industrial. Além disso, a pesquisa apresenta, no quarto capítulo, alguns mecanismos que proporcionam a formação de uma cultura participativa entre os trabalhadores, reunidas a partir de leituras dos materiais selecionados e algumas experiências adquiridas. Mas como a complexidade das organizações está no fato de serem uma reunião de pessoas, verificou-se a necessidade de abordar, no quinto capítulo, alguns fatores do comportamento humano, que se tornam um empecilho para a formação da cultura participativa, como as relações de poder estabelecidas no trabalho.

Os conhecimentos referentes às práticas administrativas forneceram importantes subsídios para a análise do trabalho das assessorias, desde o período de sua formação nas grandes empresas. O resgate histórico da atividade, apresentado no sexto capítulo, leva ao entendimento da postura por ela seguida nos dias de hoje e, principalmente, possibilita entender a recente valorização dos canais ascendentes. Esta análise fornece uma releitura da comunicação interna nas organizações no sétimo capítulo, envolvendo: aspectos da oralidade; sistemas informais; linguagem utilizada nos veículos; produção de jornais internos e treinamento de profissionais para exercerem o papel de comunicadores. Por fim, a pesquisa apresenta, no oitavo capítulo, algumas iniciativas encontradas em três diferentes culturas que valorizam a participação, as empresas MRS Logística, Acesso Comunicação Jr. e o restaurante Shizen, que desenvolveram suas relações de trabalho a partir do envolvimento das pessoas no planejamento, controle de

qualidade e nas tomadas de decisão. As metodologias utilizadas, neste caso específico, foram entrevistas e análise de materiais produzidos pelas empresas.

A importância do tema para a atualidade acadêmica e profissional é fornecer uma abordagem sobre as políticas de comunicação que possam contribuir para as atividades gerenciais ligadas à responsabilidade social, em meio às dificuldades encontradas pelos trabalhadores na busca por ações que traduzam melhorias efetivas da cultura organizacional e proporcionem capacitação profissional.

2. GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão participativa surge como consequência de uma série de esforços da administração moderna em unir metas organizacionais com objetivos individuais dos trabalhadores. Como método, ela se desenvolveu nos Estados Unidos, por volta dos anos 70, sob forte influência da gestão de empresas aplicada no Japão. O país vivia o auge de seu desenvolvimento industrial na época e alcançava sucesso com uma filosofia particular de liderar os negócios. Em síntese, baseia-se no controle da produção feito pela própria equipe que está à frente das atividades. Além disso, objetiva atingir a qualidade do processo como um todo e buscar soluções através de grupos autogerenciados. Foi um mecanismo desenvolvido para potencializar as oportunidades, reconhecendo a criatividade e o conhecimento dos indivíduos. Na visão de Mendonça (2003):

A Gestão Participativa caracteriza-se por ser uma forma de organização do trabalho que permite aos colaboradores o controle dos resultados do seu trabalho, assim como um certo controle sobre seu próprio trabalho (MENDONÇA, 2003, p. 17).

A necessidade de se fazer uma mudança na concepção das relações de trabalho levou muitas organizações a adotarem modelos gerenciais mais flexíveis, incluindo os diversos profissionais na rotina de elaboração dos planos institucionais. Trata-se de uma nova lógica de governança, definida como “o exercício de atividades relacionadas à tomada de decisões, quer seja em nível administrativo, gerencial, estratégico ou político” (MARTÍNEZ et al, 2005, Disponível em:

<http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_060106.pdf>, Acesso em: 19 fev. 2006). A gestão participativa também é considerada uma forma de envolver os diversos públicos da organização com a finalidade de contribuir para a qualidade das decisões e satisfação dos trabalhadores. Desta forma, procura-se também envolver opiniões de clientes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade nos planos institucionais.

Implantar uma cultura participativa requer: a qualificação dos profissionais para lidar com a complexidade dos problemas; postura crítica em relação aos assuntos do ambiente de trabalho e maior autonomia na tomada de decisões. Equipes de diferentes áreas ganham, assim, espaço para “pensar” em ações administrativas eficazes, formando:

“[...] um sistema participativo que integre o homem totalmente na organização, respeitando não só suas dimensões biológicas e sociais, mas, principalmente, sua dimensão política, baseada no julgamento de valores” (MENDONÇA, op. cit., p. 18).

Um dos aspectos fundamentais da participação é possibilitar a reflexão a partir de diferentes perspectivas. A organização fornece um ambiente que pode ser interpretado sob diversas formas. Por isso, de acordo com Morgan (1996):

[...] gerentes eficazes e profissionais em todos os estágios das suas carreiras estão implicitamente conscientes de que novas descobertas sobre uma situação ocorrem quando se lê esta situação a partir de novos ângulos e que ampla variedade de leituras pode criar ampla variedade de possibilidades de ação (MORGAN, 1996, p. 343).

A flexibilidade nos processos foi uma estratégia encontrada para aumentar a produtividade e estimular a mudança nas organizações que atuam em ambientes incertos. Os gestores também encontraram na gestão participativa formas de

enriquecer o trabalho, contribuindo para a formação individual e crescimento da coletividade.

A expansão dos métodos participativos se deu a partir da gradativa diminuição do poder no sistema de trabalho das organizações modernas. A evolução da administração levou os gestores a uma nova percepção da atividade gerencial, desligando-se da intensa necessidade de dominação. Isto porque eles acreditaram, por muitos anos, que o ser humano deveria ser controlado e até punido para esforçar-se no cumprimento de suas tarefas. Mas os novos paradigmas da administração mostraram que é inerente ao homem um grande compromisso em relação ao trabalho exercido. Nesta mesma linha de raciocínio, Mendonça (2003) argumenta que:

[...] as pessoas não são intrinsecamente passivas ou resistentes às necessidades da empresa; o homem comum aprende, em condições adequadas, não só a aceitar como até mesmo a procurar responsabilidade; o controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço no cumprimento das metas da organização; a capacidade de usar um alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída entre as pessoas do que se imagina, porém nas condições da vida moderna estas potencialidades são apenas parcialmente utilizadas (MENDONÇA, op. cit., p. 16).

A participação desde a alta diretoria até a base da organização nos sistemas de decisão e planejamento envolve a expressiva contribuição de políticas de gestão de pessoas. Elas detectam as necessidades dos indivíduos e trabalham na concepção de um ambiente motivador do trabalho. Outro setor de importante atuação é o da qualidade, uma vez que se responsabiliza pelo envolvimento de todos os profissionais na promoção de uma gestão organizada, identificando e eliminando todos os problemas do processo produtivo. Neste sentido, criou-se o método do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), ou seja, equipes formadas por

diversos trabalhadores responsáveis por gerar soluções para os problemas operacionais ou administrativos da empresa.

Segundo Martínez et al (2005), a participação é um nível de desenvolvimento necessário durante o crescimento da organização. Depois de um estado inicial, ela caminha para níveis mais altos de burocracia e começa a exigir que todos os atores envolvidos saibam reconhecer a complexidade dos desafios caso desejem manter a produtividade e satisfação dos clientes. É o que os autores conceituam como fase de integração.

Neste momento é preciso olhar uma vez mais de fora para dentro e buscar respostas para questões que estiveram presentes no início da vida da organização, tal como “quem realmente precisa de nós?”, “o que o cliente realmente necessita?”, “qual é o contexto onde atuamos e o que ele requer?”. Nesta fase, de integração, predominam estruturas flexíveis e descentralizadas com forte presença de grupos matriciais e equipes de projetos” (MARTÍNEZ, 2005, Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_060106.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2006).

As organizações que atingiram certa “maturidade” desenvolveram algumas modalidades para implantar sistemas de participação, conforme Motta (2001 apud LEITE, Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/21POR.doc>>. Acesso em: 19 fev. 2006). A primeira delas, diz respeito à inclusão no planejamento. Grupos que não faziam parte da formulação de estratégias anteriormente passam a construir os objetivos da organização. A segunda se refere à atividade grupal e são equipes de projetos ou de trabalho que atuam como órgãos de sugestão e crítica, como o CCQ. A terceira modalidade diz respeito aos órgãos representativos e estes podem ser consultivos, como as comissões, ou então podem trabalhar na via da contraposição, como os sindicatos. A co-gestão, ou participação por harmonização, é a quarta modalidade. Ela acontece quando a representação dos empregados é institucionalizada e passa,

então, a ter influência nos processos decisórios. Neste caso, o órgão representativo encaminha sugestões, sem possuir o poder de decisão em si. Já na quinta modalidade, a auto-gestão ou participação por autonomia, é estabelecida a liberdade para decisões sobre processos que influenciam os destinos da organização.

1.1 – Participação como ferramenta da qualidade

A evolução dos sistemas de qualidade foi essencial para o crescimento dos métodos participativos dentro das organizações. Como mostra Chiavenato (1999):

Antigamente, havia um órgão chamado departamento ou divisão de controle de qualidade que centralizava e monopolizava todos os assuntos de qualidade [...]. Hoje, a responsabilidade pela qualidade foi totalmente descentralizada e delegada ao nível de execução. Cada funcionário operário é responsável pela qualidade do seu trabalho e pela satisfação do seu cliente interno (CHIAVENATO, 1999, p. 675).

A Qualidade na administração moderna dita princípios para a produção integrada nas organizações. Nos dias atuais, ela estabelece conceitos que substituíram o controle burocrático por uma linha de atuação mais livre das pessoas. Os programas da Qualidade Total, por exemplo, promovem a interligação entre os trabalhadores, de forma que cada um é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedor para os outros. Os profissionais, portanto, precisam conhecer e satisfazer seu cliente interno, contribuindo para que seu trabalho seja o mais eficiente e eficaz possível. “Qualidade se faz com a participação e o empowerment das pessoas” (Id, p. 678).

A melhoria contínua na produção engloba a participação dos trabalhadores no controle da qualidade. Discutir meios para elevar a satisfação com os produtos e serviços, além de aplicar a criatividade no desenvolvimento de novas idéias (como o trabalho desenvolvido nos CCQ's), são estratégias que possibilitam o envolvimento das pessoas durante as operações diárias. A participação promove a redução de barreiras entre os setores, possibilitando assim uma operação mais rápida dentro da organização. Contribui também, para maior eficiência durante os processos de adaptação ao que o cliente necessita, pois os funcionários que estão mais perto dos clientes externos no dia-a-dia são agentes na construção de estratégias. Conforme argumenta Morgan (1996):

[...] as melhores leituras intuitivas feitas por administradores e outros membros da organização possuem a mesma qualidade. Estes indivíduos estão abertos para o tipo de perspectiva que se origina na constatação de que qualquer situação tem a capacidade de ser muitas coisas diferentes ao mesmo tempo (MORGAN, op. cit., p. 348)

Envolver os trabalhadores nos processos decisórios e de planejamento é ainda uma forma de promover a responsabilidade social institucional. A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, que administra o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), considera a responsabilidade social como um dos principais itens de uma gestão excelente.

A responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização. Isto engloba a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais pertinentes à organização, que representam os anseios da sociedade quanto à sua conduta. Por outro lado, é também o exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações [...] (FPNQ, 2003 apud MENDONÇA, 2003, p. 14).

A participação também está envolvida nos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), método nascido nos Estados Unidos durante a década de 70 e aplicado nas organizações com o objetivo de estabelecer um ambiente saudável e seguro para os trabalhadores, que também proporcionasse integração social e técnica entre eles. A participação de funcionários nas decisões e o estabelecimento de grupos autônomos de trabalho são alguns dos pilares da QVT. Nos seus fundamentos está a criação de oportunidades para os trabalhadores, de forma que possam usar e desenvolver suas capacidades, além de crescer profissionalmente. Os métodos de QVT englobam elementos que visam valorizar os potenciais humanos, entre eles estão o desenho de cargos, treinamento, salário, carreira, saúde física e mental, lazer e benefícios. A Qualidade de Vida no Trabalho é uma concepção de desenvolvimento baseada em aspectos mais humanísticos, uma espécie de movimento contrário ao que a expansão tecnológica vinha proporcionando aos trabalhadores ao longo dos anos.

Segundo Morgan (1996), as organizações possuem uma face de impacto negativo na sociedade, seja intencionalmente ou não. Isto porque são geradoras de vários problemas ambientais, além de doenças ocupacionais e ameaças à saúde das populações locais. Acrescem-se as questões econômicas relacionadas à exploração humana. Os ambientes de trabalho estabelecem formas de dominação, que muitas vezes são aceitas socialmente por determinada cultura. Dominação que engloba a distinção entre países dentro de um sistema econômico e a distinção entre cargos estabelecidos por modelos de subordinação. São fatores que influem na capacidade de trabalho dos profissionais envolvidos e nos seus índices de produtividade. No entanto, quando diferentes papéis passam a dialogar dentro da

organização, pode-se chegar a conceitos mais amplos no âmbito da função qualidade, incluindo aspectos de excelência dentro da responsabilidade social. Na percepção de Mendonça (2003):

Assume-se nesse momento uma postura um pouco mais crítica e não menos enfática, sobre a necessidade de que as organizações aumentem o grau de participação, envolvimento e resolução de questões de cunho social, como uma forma de atenuar os impactos provocados por sua atuação, sobre uma imensa gama de agentes locais, sobre os quais, os efeitos impactantes são projetados e percebidos em distâncias que transcendem as fronteiras delimitadas por seus muros (MENDONÇA, op cit, p. 27).

1.2 – Participação no contexto da motivação no trabalho

De acordo com a pirâmide de necessidades (Anexo 1), uma vez supridas as carências básicas dos profissionais, como as fisiológicas e de segurança, entram em questão as necessidades sociais de aceitação e reconhecimento do trabalho desenvolvido. Estas, por sua vez, são sucedidas pelas necessidades de auto-realização. Trabalhadores satisfeitos e motivados são aqueles que podem usar suas habilidades na realização das tarefas, além de se auto-desenvolverem dentro da organização.

A participação, como componente da auto-realização, pode ser usada como agente enriquecedor das tarefas e da própria vida dos trabalhadores. Internalizar os objetivos da organização é uma forma de tê-los como criações individuais e isto faz com que ambiente de trabalho e indivíduo se aproximem ainda mais. “O esforço bem direcionado e consciente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável” (CHIAVENATO, op. cit., p. 592). Segundo a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Edwin Locke (1968 apud CHIAVENATO, op. cit., p. 601), quando a pessoa participa na fixação dos objetivos, ela tende a

aceitá-los melhor. É maior a compreensão por parte dos trabalhadores quando estes participam das escolhas, ou seja, quando se tornam proprietários delas. Locke (1968) destaca também a possibilidade do funcionário monitorar seu próprio progresso agindo de forma mais eficaz em sua motivação do que quando o chefe é o único responsável pela retroação da tarefa.

A gestão participativa também pode fornecer maior liberdade para dialogar sobre as prioridades e interesses de cada um, que não estão somente nas carreiras, mas também na busca por ambientes de trabalho agradáveis, por maior tempo com a família, etc. Sem esta participação, fica mais difícil para o gestor saber o que pode ser considerado fonte de satisfação.

1.3 – Uma estratégia para a inovação

A concepção da administração moderna buscou facilitar o trabalho em circunstâncias onde nem tudo pode ser pré-planejado. As mudanças no cenário político, econômico e social exigem, das organizações, facilidade em lidar com o acaso. Inovar requer a criação de ambiente propício às mudanças, que por sua vez nasce das oportunidades dadas aos indivíduos em suas idéias. A transformação tem início na atitude individual. Sugestões inovadoras podem estar em qualquer setor da organização. Neste sentido, cabe à atividade profissional incentivar e dar oportunidade às pessoas em suas soluções criativas. Por isso, administradores que elaboraram estratégias “reduzindo a variedade para chegarem ao maior consenso interno” (Morgan, 1996, *passim*) se tornam uma barreira para a mudança.

Capacitação e postura crítica diante do trabalho realizado são investimentos proporcionados pela gestão participativa a fim de que ocorra a

inovação. Quando as oportunidades de aprendizado e atuação são compartilhadas, estimula-se a formulação de novas idéias. Para isto, é necessário lidar com os erros de forma construtiva, ou seja, admiti-los em favor da experiência e descoberta. Novos objetivos emergem do processo organizacional corrente, podendo se tornar programas inovadores e avançados, a partir das idéias de trabalhadores que saibam compreender a natureza complexa de sua organização. Neste cenário, Morgan argumenta que:

Em particular, sugere-se que organizações inovadoras devam ser planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação e autocrítica [...]. O desafio de planejar organizações que possam inovar é assim realmente um desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar-se para acomodar as idéias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente, bloquear as suas próprias inovações (Morgan, 1996, passim).

3. TRAJETÓRIA HISTÓRICA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A gestão participativa está inserida na concepção do cenário moderno das organizações. A separação entre tarefas “pensantes” e “operacionais”, que perdurou por muitos anos nos modelos administrativos, tornou-se desmotivante, lenta e dispendiosa. Foi preciso repensar os sistemas de poder, produtividade e adesão às regras para se chegar aos atuais conceitos de excelência nos processos, inovação tecnológica e satisfação no trabalho. Entender as novas práticas encontradas pela administração requer analisar as diferentes visões que separam, em quatro eras, o seu processo evolutivo: a Industrial Clássica, a Industrial Neoclássica, a da Informação e a do Conhecimento. São etapas distintas que permitem analisar os caminhos pelos quais passaram os estudos sobre o desenvolvimento produtivo e das relações de trabalho nas organizações.

2.1. Era Industrial Clássica

Entre o final do século XIX e a década de cinquenta, as organizações viveram a Era Industrial Clássica, época em que o ambiente predominante era o de estabilidade e permanência. Os trabalhadores acompanharam a expansão dos sistemas fabris, os quais fizeram surgir uma nova rotina de produção, deixando para trás as organizações autônomas e familiares. Proliferavam, portanto, as práticas

trabalhistas da Revolução Industrial. Empreendedores buscaram meios de desenvolvessem uma gestão eficiente e encontraram, como solução, a mecanização das ações humanas. “As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais parecidas com as máquinas” (MORGAN, 1996, passim). Taylor (1856-1915) elaborou a primeira teoria da administração baseada na “mentalidade mecanicista”. Através de um estudo detalhado dos operários das indústrias americanas, incluindo os movimentos que faziam e o tempo que gastavam para realizar determinada tarefa, Taylor buscou elaborar um modelo de produção que fosse ou que pudesse ser considerado cem por cento eficiente.

A Era Clássica representa o início das formulações de teorias administrativas. A preocupação exclusiva da época estava em estabelecer normas e regulamentos para as atividades, na tentativa de acabar com desperdícios e constantes improvisos. Os estudos se voltaram para a fase da operação, de forma que esta fosse a mais racional possível. Ela deveria usar os meios mais eficientes para se chegar aos fins. Quem opera é controlado por quem planeja e estas tarefas não se misturavam de forma alguma. A Era Industrial Clássica foi marcada pela propagação da idéia de máxima eficiência individual, a partir de um trabalho sustentado pelos procedimentos científicos. Normas rígidas, controle, supervisão e disciplina são palavras que definem as estruturas organizacionais da época, cujos padrões de autoridade levaram a vários problemas humanos, entre eles a insatisfação com a monotonia e a alienação.

A administração clássica incorporou os conceitos da burocracia a partir dos estudos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Ela foi considerada fonte de produtividade e força social. “Para Weber, a burocracia é a organização racional e eficiente por excelência. Ele achava que o século XX seria o século das

burocracias. E realmente foi” (CHIAVENATO, 1999, passim). Ao desenvolver-se fortemente dentro da gestão, a burocracia incorporou uma sistemática divisão do trabalho, obediência extrema aos cargos superiores e às normas, além da promoção por competência técnica dentro das organizações. Uma série de relações ordenadas foi aplicada em nome do elemento chave da burocracia: a previsibilidade.

Os métodos burocráticos ofereceram vantagens indiscutíveis às organizações, como a precisão, a uniformidade das rotinas e especialização técnica. Em ambientes estáveis, ela possibilita um funcionamento vantajoso. Proporciona a ênfase nos modelos administrativos, na orientação e na estipulação dos meios aos fins, que fazem parte da elaboração de estratégias ainda hoje. Chiavenato (1999) enfatiza que:

É uma pena que a burocracia não tenha a menor aptidão para a flexibilidade e inovação, qualidades tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade. Daí a forte e generalizada tendência à desburocratização nas organizações modernas. Desburocratizar não é apenas diminuir o papelório, mas sobretudo reduzir o excesso de burocratização, ou seja, reduzir o grau de intensidade das dimensões burocráticas (CHIAVENATO, 1999, passim).

No final da Era Clássica, surge a preocupação com as relações humanas no ambiente de trabalho, não somente a respeito das questões salariais como também dos aspectos motivacionais e sociais. As organizações mecanicistas começam a reconhecer suas limitações.

2.1. Era Industrial Neoclássica

Um ambiente de instabilidade se desenvolveu no Pós Segunda Guerra Mundial, instalando a Era Industrial Neoclássica, cuja duração se deu até meados da

década de 90. É a fase do desenvolvimento tecnológico, expansão do mercado e globalização da economia. As teorias administrativas deixaram de ser inteiramente normativas para ceder lugar aos métodos explicativos, uma vez que os acontecimentos estavam cada vez mais acelerados. A Era Neoclássica se preocupou em unir os estudos a respeito da formalidade das operações com as relações humanas no trabalho. As teorias foram altamente influenciadas pela psicologia organizacional e passaram a desenvolver estudos sobre dinâmica grupal e tomada de decisão.

Neste novo cenário, o administrador foi encarado como um planejador constante, que precisava rever seus objetivos e métodos a partir do ambiente em que operava. A relação apropriada com o meio torna-se o foco da organização. Uma das visões principais da Era Neoclássica é o fato de ser necessário ajustar o trabalho às pressões do ambiente e aproveitar as oportunidades oferecidas por ele. A organização é vista, a partir de então, como um sistema aberto.

Aqui os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido a sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar. Este estilo de administração aberta, “orgânica”, é consistente com a forma pela qual a indústria eletrônica evoluiu [...]. As organizações eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais e estreita departamentalização, definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa em conexão com tarefas enfrentadas pela organização como um todo” (MORGAN, 1996, passim).

A rigidez da estrutura organizacional cede lugar aos sistemas mais flexíveis. A administração se volta para o crescimento contínuo, além da focalização nos resultados. A variação, em virtude das mudanças ambientais, fez com que o gestor encarasse a inovação como uma questão de sobrevivência. Mais flexível se tornou também, o desenho das tarefas exercidas pelos trabalhadores. Equipes

multidisciplinares passaram a atuar na produção, atentas às tecnologias utilizadas, que impuseram diferentes cobranças às organizações e aos indivíduos.

Para ser bem sucedida, a alta administração teve que interpretar as condições ambientais e efetivar ações que correspondessem a uma escolha certa, eficaz. A grande meta das organizações na Era Neoclássica era encontrar o equilíbrio entre estrutura, ambiente, tecnologia e necessidade de seus trabalhadores.

2.3. Era da Informação

As abordagens feitas até então foram integradas na Era da Informação, cujo início se deu por volta da década de 90. Ela foi inaugurada pelo advento da tecnologia da informação. É a fase das organizações “enxutas”, que utilizam o menor espaço possível e também o menor tempo na realização das tarefas. O trabalho é mais ágil e competitivo, desenvolvido sob padrões de excelência advindos das teorias anteriores. A ligação entre organização e “papelada” se desfez: muitos escritórios se tornaram virtuais, contando com centros de processamento de dados. Na Era da Informação, menos tempo é gasto com os processos internos e mais tempo é dedicado ao cliente, seguindo padrões de produtividade com qualidade. Os trabalhadores passam a conhecer melhor a necessidade do cliente e fortalecer o relacionamento entre ele e a organização.

Novas idéias foram lançadas a respeito do tratamento dos recursos humanos. As pessoas são encorajadas a valorizar a ação e a tentativa. Portanto, os erros podem acontecer em nome da mudança e da criação. Os trabalhadores passam a participar dos sistemas de decisão, a partir de uma estratégia baseada no

consenso e na confiança. Além disso, prioriza-se a visão comum entre diretores e funcionários. Ambos precisam saber exatamente o que a empresa pretende. Neste sentido, dois aspectos ganham peso na Era da Informação: a autonomia e a qualidade individual. Os departamentos passaram a escolher a estratégia de produção que melhor condizia com a sua realidade, aliando-se ao sistema burocrático e previsível ou então ao experimental e inovador.

Provavelmente, o futuro do mundo dependerá da habilidade dos administradores em utilizar construtivamente os conhecimentos do passado, ajustar rapidamente o presente e preparar a organização para o salto decisivo em direção ao futuro com a adoção de novos procedimentos compatíveis com os desafios do século XXI (CHIAVENATO, 1999, p. 62).

2.4. A Era do Conhecimento

A evolução da tecnologia da informação e a intensificação da competitividade entre as organizações incentivaram novos estudos a respeito do desenvolvimento das competências durante as rotinas de trabalho. O ato de compartilhar conhecimentos, que sucede o de informações, consiste em uma nova concepção das relações internas nas organizações. O envolvimento com o processo de produção aumentou, assim como a responsabilidade sobre ele. O gestor passou a ser responsável por alimentar o conhecimento das pessoas que estão a sua volta, auxiliando o pensamento independente e o julgamento da qualidade das idéias formuladas. Conforme explica Felício (Portal RH, Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>>, Acesso em: 1 mar. 2006):

Estamos vivenciando um momento com muitas particularidades, onde a economia começa a girar em cima de ativos intangíveis como marcas, patentes, conhecimento, inteligência, sistemas de informação e isso tudo requer novo estilo de gerenciamento de pessoas (FELÍCIO, Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>>. Acesso em: 1 mar. 2006)

As atuais teorias da administração focam a produtividade individual, o que se relaciona com a capacidade de cooperar a partir das habilidades intelectual e criativa adquiridas. Elas se fortalecem na implantação de modelos sociais e educacionais que ampliam os espaços para o incentivo ao aprendizado, propiciando o chamado saber coletivo. Na visão de Terra (Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Cyrineu%20Terra.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006).

Os indivíduos plenamente inseridos na Era do Conhecimento trafegam em espaços e redes de conhecimento que extrapolam suas organizações, sua localização e mesmo seu tempo. Em boa medida, ser inteligente neste novo mundo é estar significativamente conectado em várias redes de aprendizado, compartilhamento e criação, que se unem e se desfazem não por normas, regras, decretos ou fronteiras organizacionais, mas pelo combustível do interesse em aprender, trocar experiências, desenvolver projetos e mesmo desenvolver algum tipo de sentimento de identidade a partir da base de conhecimento individual e coletivo. (TERRA, Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Cyrineu%20Terra.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006).

A Era do Conhecimento está presente em muitas discussões a respeito da inclusão social pelo trabalho. Diz respeito à influência dos novos sistemas de gestão sobre os trabalhadores, incentivando o uso das melhores técnicas de tomada de decisão, paralelamente à elaboração de métodos produtivos. A inserção do trabalhador se dá pela capacidade de processar informação, desenvolvendo a si próprio e a organização. Neste sentido, o aprendizado contínuo caminha ao lado da constante iniciativa diante das atividades e acontecimentos.

[...] excesso de informação e uso de informação e conhecimento não referendados, validados e legítimos é um problema tão grande quanto a

falta de informação. Assim, é de extrema importância focar o processo de inclusão no desenvolvimento constante das habilidades relacionadas ao acesso, análises, validação, organização, proteção, colaboração, publicação e disseminação de informação e conhecimento (TERRA, Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Cyrineu%20Terra.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006).

4. CULTURA PARTICIPATIVA

As organizações enfrentam um complexo desafio ao ter que estabelecer a harmonia entre os interesses institucionais e os dos trabalhadores. Muitas delas implantam uma ordem social desenvolvida por um núcleo de especialistas, na qual os envolvidos precisam se integrar. A grande maioria destas pessoas não consegue desenvolver um senso de pertencimento, nem mesmo se tornam produtivos em todos os sentidos – economicamente, politicamente e socialmente. Além dos prejuízos financeiros, o problema começa a afetar a própria função da organização, que é um “empreendimento criado intencionalmente para alcançar objetivos comuns [...]” (CHIAVENATO, 1999, passim).

Refletir as vontades individuais em cada opção feita pela organização foi o meio encontrado por muitos administradores modernos para se chegar ao crescimento produtivo com desenvolvimento social. Cada escolha deveria envolver todos os trabalhadores e contar com suas diferentes visões e valores. A participação tornou-se uma meta a ser alcançada, como também um meio para se chegar ao sucesso. Desta forma, algumas organizações atingiram as tão sonhadas relações democráticas de trabalho, percebendo que a mudança cultural está acima de qualquer modificação das formalidades dos processos. “A participação deixa de ser uma estratégia para converter-se em essência, no modo de vida da democracia” (TORO & WERNECK, 2004, p. 29).

A primeira e principal alteração da rotina, quando se faz a opção pela participação, é puramente comportamental. “(...) se eu precisasse definir com poucas palavras a diferença entre um modelo e outro – gestão centralizada ou

participativa – eu diria que a diferença está na atitude das pessoas” (PERSONA, disponível em <www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html>. Acesso em: 10 ago. 2005). Os trabalhadores se tornam responsáveis por suas ações rotineiras, respondendo por suas escolhas, metas definidas e interpretações da realidade, assumindo as conseqüências e riscos futuros. Mas para que isto aconteça, é preciso desenvolver uma cultura participativa por meio da redefinição dos processos internos da organização, para que os envolvidos se vejam como agentes criadores da ordem social em seu ambiente de trabalho.

Eu diria, portanto, que você encontra muito da atitude de uma gestão participativa dentro de um modelo centralizado de gestão. Uma pessoa com atitude participativa trabalha perfeitamente bem dentro de um modelo de gestão centralizada, pois a sua consciência de dever e responsabilidades estão acima de qualquer pirâmide hierárquica. Ele recebe ordens de algo acima do presidente: sua formação e consciência. O oposto não é verdadeiro. Alguém sem essa atitude jamais funcionaria em um ambiente diferente do tradicional patrão-empregado. Acabaria sendo um peso, não se sentiria parte do processo. Por isso, a mudança do modelo de gestão em uma organização pode resultar também na troca de algumas pessoas”. (PERSONA, Disponível em: <www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html>. Acesso em: 10 ago. 2005).

O envolvimento dos profissionais é conseqüente ao fornecimento de autonomia para a construção e reconstrução dos processos internos. Estes devem ser excelentes e ideais, sem precisar, necessariamente, seguir um modelo pronto que pouco se relaciona com as necessidades coletivas. “A convivência democrática começa quando uma sociedade aprende a auto-fundar a ordem social” (TORO & WERNECK, 2004, p.20). Os trabalhadores respondem a este investimento com iniciativa, segurança e pensamento na coletividade. Eles passam a se autovalorizar assim como ao seu grupo.

O ponto de partida para a implantação da gestão participativa está na avaliação crítica do ambiente interno. Os gestores analisam suas estruturas como

antropólogos, observando, “do lado de fora”, todos os padrões, normas e significados compartilhados que influenciam a dinâmica de trabalho. Quando conseguem detectar as visões etnocentristas, eles se dão conta da existência de barreiras que impedem a participação das pessoas. Ali estão as divisões de cargos, de interesses e de oportunidades. Pelo “lado de fora”, é possível perceber o quanto alguns grupos da organização travam enormes batalhas para controlar e influenciar a cultura local. A partir desta visão crítica, os gestores podem optar por construir uma nova ordem social baseada na coletividade. O desenvolvimento da atitude participativa se torna o pré-requisito para a mudança nos processos, que se baseia em algumas questões desenvolvidas a seguir.

4.1. O todo em cada parte – a metáfora do cérebro

Através da comparação com um importante órgão do nosso corpo, Morgan (1996) propõe um modelo flexível e adaptável de organização. Segundo o autor, é preciso espalhar o conhecimento entre os trabalhadores, fazendo com que sejam interdependentes; não localizar o controle das atividades e oferecer uma estrutura que possibilite a constante reorganização. A base está em estabelecer “o todo” nas diversas partes da instituição, ou seja, que cada uma das partes possa levar a imagem do todo e saber reconstruí-lo. Este é o principal mecanismo do cérebro humano.

Quando há remoção de algumas partes do cérebro, aquelas que sobraram conseguem modificar suas tarefas de forma a lidar com a nova realidade, fazendo o rearranjo. Ao contrário da imagem que temos do cérebro – órgão principal e centralizador de funções – Morgan enfatiza que sua importância está na propriedade

de conter nos segmentos a informação da totalidade. Sua sofisticação está nesta fórmula de auto-organização, o que leva a questionar o centralismo no controle de nossas instituições, empecilhos para o trabalho integrado e criativo. Sob este modo de pensar, “[...] é possível criar novas formas de organização que difundam capacidades semelhantes às do cérebro por toda a empresa, em lugar de somente confiná-las a unidades especiais ou partes” (Morgan:1996, passim). Esta é uma análise da demanda fornecida pela Era da Informação nos dias atuais. A perspectiva dos sistemas de informação e da cibernética deram ao autor importantes meios de analisar as organizações. Ao passar pelas constantes “mutações”, elas buscam formas de se reorganizar diante dos novos desafios.

A metáfora do cérebro também fornece importante questionamento sobre a necessidade da hierarquia organizacional. O fim da hierarquia, segundo Morgan, não oferece uma solução para democratizar as organizações. Ele defende a não obstrução da aprendizagem e da informação por meio de um trabalho fragmentado e de sistemas de dominação, os quais impedem o verdadeiro papel da hierarquia: administrar e resolver problemas.

Quando as divisões verticais e horizontais dentro da organização são particularmente poderosas, a informação e os conhecimentos raramente fluem de maneira livre e, assim, esses diferentes setores da organização no geral funcionam a partir de imagens diferentes da situação global, sem saber como a esta se adaptam e sem se preocupar em perseguir objetivos setoriais como se fossem fins em si mesmo (Morgan: 1996, passim).

4.2. Geração de redundância

Durante muito tempo, redundância nas atividades foi considerada fonte de desperdício. Mas ao evidenciar sua eficácia em muitas organizações japonesas, os

gestores ocidentais passaram a valorizá-la. O objetivo é obter capacidades semelhantes em diversos trabalhadores e setores da organização, com a finalidade de criar uma relação interdependente entre eles. É possível que uma parte consiga agir por outra se for necessário, ponto comum em relação à metáfora do cérebro de Morgan. Assim, pode-se dizer que nas organizações modernas, por mais que sejam encontrados conhecimentos especializados, deve haver um conhecimento generalizado.

“A redundância propicia que o conhecimento tácito dos indivíduos seja compartilhado na organização como um todo” (PIMENTA, 2002, p. 96), ou seja, que ocorra um livre fluxo das experiências individuais, entre outros fatores intangíveis, como crenças, valores e perspectivas. Isto só é possível quando as experiências são compartilhadas. Possibilitando a troca de informações de maneira harmônica, constante e autônoma, a redundância cria ambientes de geração da atitude participativa, conforme explica a autora:

[...] a função da organização é, primordialmente, criar condições para desenvolver atividades em grupo e para acumular e criar novos conhecimentos [...]. A autonomia, valorizada e promovida pela organização, aumenta a possibilidade de os indivíduos se auto-motivarem para criação de conhecimento, ampliando as chances de surgirem oportunidades inesperadas” (PIMENTA, op. cit., p. 96).

Morgan (1996) afirma que a redundância possibilita uma série de conexões entre as partes da organização. É a geração do que ele denomina “espaço de manobra”, ou seja, as pessoas podem refletir a respeito de suas atividades, questionar os processos internos e ajustá-los de acordo com o fluxo das mudanças. As instituições contratam trabalhadores especialistas e, ao mesmo tempo, geram atividades generalistas, funcionando como facilitadoras para que o sistema encontre

sua própria forma. “Quanto mais se tente especificar ou pré-planejar aquilo que deve ocorrer, mais se desgasta essa flexibilidade” (Morgan, 1996, passim).

4.3. Sinergia

Atingir a máxima eficiência em um menor curso de tempo, além de fornecer maior amplitude dos processos de comunicação, foram ganhos adquiridos pelas organizações quando passaram a dar atenção à sinergia. Ela possibilita que “o resultado de um processo, onde ocorre interação entre partes, seja algo maior que sua simples soma” (PIMENTA, 2002, p. 71). O sistema participativo é estabelecido a partir do envolvimento das partes, que coordenam seus programas e metas, além de executarem suas tarefas em conjunto. Portanto, o efeito sinérgico dita caminhos para a participação, a partir da ênfase dada à integração das partes da organização.

A sistemática divisão do trabalho nos ambientes burocráticos estabelece atribuições para cada profissional, que passa a conhecer amplamente o limite de suas tarefas, mas ignora as características da estrutura organizacional como um todo. Ele não exerce interação com outros cargos e, portanto, não identifica o produto do trabalho em equipe como algo maior do que a soma das atividades das pessoas. Assim, este trabalhador não percebe um retorno satisfatório de suas atividades, diferentemente do membro de uma organização cujas partes estão integradas. Como explica Persona:

O que levou muitas empresas buscarem um modelo assim (participativo) de gestão foi o baixo desempenho no mercado, geralmente causado pelo desinteresse da força produtiva por aquilo que produz (PERSONA, Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html>>, Acesso em: 10 ago. 2005).

4.4. Mobilização Social

A gestão participativa é implantada somente quando toda a organização decide por isto. Ela é construída a partir de uma escolha, seguida por um empenho cotidiano, que por sua vez gera as mudanças. Conquistar a dedicação contínua das pessoas envolvidas é conseguir mobilizá-las em prol de um resultado. “Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob a interpretação e um sentido também compartilhado” (TORO & WERNECK, 2004, p.13). O cumprimento das metas e objetivos comuns requer uma série de acordos entre as pessoas. Mas quando há negação das diferenças e necessidades de alguns trabalhadores, a mobilização deixa de acontecer. É importante relacionar as metas elaboradas com os interesses compartilhados. Se houver a exclusão de um setor ou uma pessoa sequer, os gestores deixam de construir um processo de mobilização e inauguram novos focos de conflito interno. Para Toro & Werneck:

A mobilização social não é uma oportunidade de conseguir pessoas para ajudar a viabilizar nossos sonhos, mas de congrega pessoas que se dispõem a contribuir para construirmos juntos um sonho, que passa a ser de todos. Se esse sonho excluir alguém, esse alguém não vai se comprometer e vai buscar atacar, desestimular e destruir o movimento e a disposição dos outros para agir (TORO & WERNECK, op. cit., p. 39).

Ao escolher a gestão participativa, a organização se compromete em buscar a mobilização dos trabalhadores para fundar suas bases éticas nas rotinas de produção. Como não existe dono de um processo de mobilização, o grupo de pessoas que age com um objetivo comum adquire a mentalidade cidadã, entendendo sua realidade social e cobrando normas e leis que reflitam seus interesses. Além disso, sabem que na participação os conflitos têm liberdade de

aparecer e estão em igualdade de condições para a disputa nos momentos de negociação.

4.5. Uma nova perspectiva sobre a liderança

A figura do líder se confunde com a da pessoa responsável pela tomada de decisões. É ela quem faz as escolhas para se chegar em determinado fim, de acordo com seu poder de percepção e interpretação das diversas situações que fazem parte do ambiente interno e externo. Chiavenato (1999) explica a dinâmica das decisões que geralmente ocorre nas organizações, a partir das tarefas estabelecidas para cada grupo de profissionais. O nível institucional se encarrega das decisões baseadas em incertezas, que são as mais complexas. O nível intermediário lida com as decisões baseadas em certezas com várias alternativas disponíveis, bastando escolher a melhor delas. Já o nível operacional fica com as decisões programadas, que exigem um comportamento técnico e mecânico.

Quando se trata de uma gestão participativa, a separação entre “especialistas pensantes” e “especialistas operacionais” é substituída pelas análises amplas das situações, em que todos estão envolvidos com o planejamento estratégico, antecipando decisões igualmente importantes. Se a administração participativa valoriza a atuação das mais diferentes pessoas no processo de tomar decisões, o líder não assume este poder sozinho. Através do seu comportamento ético e autêntico, ele consegue exercer autoridade sobre os demais, auxiliando os processos diários de tomada de decisões dos indivíduos. Autoridade que se distingue do poder, de acordo com Hunter (2004):

As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isto nunca acontece com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas. (HUNTER, 2004, p. 27).

O papel do líder dentro de uma administração participativa funciona como o de um agente social. Ele ajuda o grupo do qual faz parte, sem jamais assumir uma posição superior das dos demais, porque compreende que sua influência muda de acordo com o tempo e o espaço. Tem a função de estimular o ambiente de lideranças compartilhadas, criando condições para que o processo de mobilização ocorra e se sustente. O líder representa a figura da mudança e do bom relacionamento, porque “liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas” (Id, 2004, p.33). Este profissional deposita confiança nas relações de trabalho e acredita na importância da criatividade e do espírito empreendedor da coletividade. Estar na posição de líder requer a não imposição de uma determinada interpretação, forçando as pessoas a seguir os caminhos indicados. A liderança é estabelecida no processo de observação, em ouvir e integrar colegas de trabalho.

Os líderes não devem liderar colocando-se na dianteira da ação. Podem freqüentemente ter um papel secundário, delineando a estratégia mais importante da ação e a direção geral que os eventos tomarão, mas deixando a escolha de particularidades para aqueles que são responsáveis pela sua implantação. (MORGAN, 1996, p. 140).

A perspectiva sobre a liderança transmitida pelo modelo participativo sugere um sistema de cooperação entre trabalhadores, em que cada grupo possa se dedicar a identificar e preencher as necessidades dos outros. Eles têm, em mente, o objetivo de oferecer meios para autofundar a ordem social, o que é possível quando todos estão em igualdade de oportunidades. Assim, diferentes profissionais

compartilham a liderança, transmitem o sentido das metas para os setores sobre os quais exercem influência e tiram qualquer obstáculo que impeça a atuação das pessoas na busca pelos objetivos comuns. Conforme explicita Hunter (2004):

Isso iria requerer que cada gerente adotasse uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir (HUNTER, op cit, p. 50).

4.6. O caráter público das organizações

A organização pública não é definida pelo fato de ser propriedade do governo. Diversas organizações consideradas públicas mantêm grande concentração de poder em suas estruturas, impossibilitando a criação e intervenção na ordem social por meio dos trabalhadores. Enquanto isso existem outras, da iniciativa privada, que fornecem um ambiente facilitador à participação, propiciando o caráter público. Este é definido por refletir os diversos interesses existentes, assumindo o mesmo compromisso que a sociedade possui para com seus cidadãos.

As organizações que trabalham nesta concepção de espaço público inauguram ambientes de conflitos de interesses, a partir dos quais é gerada a “racionalidade genuinamente coletiva”, conforme conceito de Toro & Werneck (2004). As soluções dos problemas institucionais e da própria administração dos seus recursos humanos seguem um fluxo de negociação e consenso, em que todos podem mostrar seus interesses, refletir sobre cada um deles e, assim, escolher a melhor alternativa. Esta é uma forma de estabelecer conceitos sobre o que os trabalhadores entendem por eficaz, eficiente e rentável. O modelo estipula o que

Morgan (1996) define como ideal aristotélico da política, ou seja, uma ordem negociada que cria a unidade a partir da diversidade.

A participação nas decisões, no controle, nos processos e nos lucros se dá quando existe uma consciência crítica, a qual retira a máscara da racionalidade, que passa a ser percebida como forma disfarçada de imposição de um certo interesse. “Mas racional, eficiente e eficaz para quem? Objetivos de quem estão sendo perseguidos? Que interesses estão sendo atendidos? Em benefício de quem?” (MORGAN, 1996, *passim*).

As organizações públicas implantam uma administração de conflitos e interesses de forma transparente em seus processos. Quanto mais excludente, menos pública e mais frágil se torna a organização em todos os sentidos, assim como acontece com a política governamental. “A governabilidade de uma sociedade provém da capacidade das instituições refletirem os interesses contraditórios de todos os setores sociais” (TORO & WERNECK, 2002, p. 33).

5. ALGUMAS BARREIRAS A ENFRENTAR

Culturas organizacionais, mantidas com fortes sistemas de poder, fornecem dificuldades para a implantação de processos democráticos e participativos no ambiente de trabalho. A divisão de cargos e interesses entre trabalhadores e alta administração revela que nem sempre perseguir um objetivo comum é algo facilmente visualizado. Diversos fatores delimitam práticas de controle e manipulação das atividades, gerados pelas regras estabelecidas e mantidas pelos profissionais envolvidos. “Enquanto criam um modo de agir, tendem a gerar maneiras de não ver e eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade” (MORGAN, 1996, *passim*). Grande parte das visões alternativas nasce nas associações e sindicatos, através de grupos que adotam o papel de opositores em meio às lideranças despreocupadas com os direitos dos trabalhadores. As organizações de classe acabam desempenhando funções ligadas ao suprimento das necessidades de participação e integração das pessoas. Nesta mesma realidade, indicadores promocionais das organizações muitas vezes escondem políticas autoritárias atrás do racionalismo de suas tarefas. Neste contexto, Mendonça (2004) defende que:

[...] nossas organizações parecem estar muito mais preocupadas em exibir seus certificados, para os mercados interno e externo, do que em resgatar benefícios e valores sociais para os trabalhadores e demais partes interessadas como mérito pela sua parcela de contribuição, efetiva e, indiscutivelmente substancial, no desenrolar de todo o processo (Mendonça: 2004, p.4).

Muitos instrumentos de certificação mudaram seu formato para satisfazer as necessidades sociais internas e externas. Mas as organizações acabam caindo em armadilhas criadas por elas mesmas. Muitos são os laços ideológicos

estabelecidos, às vezes até inconscientes, que aprisionam os profissionais em fluxos de trabalho, códigos e relacionamentos fundamentados, principalmente no que se refere ao poder.

Como sistemas abertos, as organizações carregam, para dentro de seus limites, regras culturais estabelecidas na sociedade. O paternalismo político, por exemplo, é um dos grandes empecilhos ao processo de mobilização. Surgido na monarquia brasileira, o sistema designado paternalismo “acostumou” a população a esperar soluções de seus líderes. Enquanto as pessoas servem ao seu país, os governantes decidem por elas. As organizações, que não deixam de ser sistemas de atividade política, incorporam esta cultura, fazendo com que as relações se dêem por adesão e não por deliberação. “As pessoas se acostumaram a não analisar, não avaliar e não decidir suas posições, mas a aderir às posições de outros, muitas vezes dos que estão no poder” (TORO & WERNECK, 2004, *passim*).

O “paternalismo organizacional” dificilmente é evitado, uma vez que oferece facilidade para as estruturas de poder. A atenção do grupo é desviada dos problemas locais. Os trabalhadores acreditam que é preciso “capacidade” para resolvê-los e somente a liderança oficial a detém. Então, forma-se uma inatividade, fazendo com que os profissionais não se considerem responsáveis pelos resultados do grupo como se fossem seus. Por outro lado, quando possuem cargos de liderança, dificilmente toleram quaisquer mudanças que afetem o domínio depositado em suas figuras, sejam elas referentes às tarefas desenvolvidas, tecnologia utilizada ou relacionamentos estabelecidos. Diante destas duas realidades, Persona afirma que:

Estes são basicamente os dois maiores impedimentos para a implantação de uma cultura de gestão participativa: imediatismo e ameaça de poder. A pessoa que trabalha pelo salário no fim do mês pode, no máximo, enxergar

o décimo terceiro, não mais do que isso. Nem imagina o que seja um investimento de longo prazo. Isso do lado empregado. Do lado patrão, ainda trazemos resquícios de uma sociedade colonial, do senhor do engenho, que prefere morrer a abrir mão do poder. E às vezes esse senhor do engenho nem é o dono da empresa ou seus acionistas, mas um reles gerente ou supervisor cujo pequeno feudo é defendido com uma ferocidade que em alguns casos chega a custar o próprio negócio (PERSONA, Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html>>, Acesso em: 10 ago. 2005).

Outro fator que impede a implantação da gestão participativa pode ser encontrado nas análises individuais. Saber exatamente qual é a missão de cada profissional em seu trabalho é praticamente impossível. Os profissionais podem estar comprometidos com a carreira, o reconhecimento, ou ainda atividades que exigem o menor esforço. As pessoas se juntam em função de uma oportunidade e formam uma rede perseguidora de múltiplos objetivos, que podem ou não estar coesos uns com os outros. A coalizão dos interesses, exibindo a separação entre objetivos globais e individuais, se faz necessária no momento de muita divergência. Como defende Morgan (1996):

A organização como um todo é, então, freqüentemente obrigada a funcionar um grau mínimo de consenso. Isto permite à organização sobreviver enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações dos seus membros. A organização na maioria das vezes tem que aceitar soluções satisfatórias, em lugar de ótimas para os problemas, usando negociação e transigência, que tornam mais importantes do que a racionalidade técnica (MORGAN, 1996, p. 159).

O consenso faz parte do compartilhamento de propósitos de mudança entre as pessoas. As lideranças são as precursoras do movimento, mas dificilmente cumprem este papel, pois “[...] é preciso aprender a passar de uma ordem recebida para um ordem produzida” (TORO & WERNECK, 2004, passim). Diversas diretorias executivas colocam em prática mecanismos de controle do conhecimento e da informação disponibilizados para os trabalhadores. Decidem sobre seus

comportamentos a partir da influência que exercem sobre suas percepções das diversas situações. Chiavenato (1999) demonstra que a centralização oferece a contribuição de coordenar atividades e evitar que decisões tomadas em nível local gerem interpretações distorcidas. Ela assegura que o topo da pirâmide hierárquica saiba como vai o negócio em tempo real, a partir de um esquema controlador de informações, o que legitima seu próprio poder.

A estratégia define o que fazer, enquanto a organização define o como fazer. A estrutura organizacional é uma ferramenta para o administrador utilizar a favor de harmonizar os recursos para que as coisas sejam feitas através da estratégia estabelecida (CHIAVENATO, 1999, passim).

Além do fato de lidar com interesses individuais diferentes, o ambiente de trabalho sofre diversas influências extra-organização. A atividade de cada profissional também é moldada pelos papéis sociais exercidos por ele em outros grupos. O comportamento de um presidente de empresa, por exemplo, pode ser direcionado de acordo com a cultura estabelecida em sua família. Um líder sindical pode ter seu papel altamente influenciado pelo tipo de tratamento que recebe no trabalho. Ou seja, as diversas ansiedades das pessoas também estão em jogo no ambiente organizacional, influenciando não só o tipo de visão que têm sobre a atividade profissional como também a aceitação de métodos participativos em sua rotina de trabalho.

6. PROMOÇÃO E ESTRATÉGIA: O TRABALHO DAS ASSESSORIAS

Até atingir uma função estratégica nas organizações, as assessorias passaram por um longo período de consolidação do seu trabalho, a partir do estabelecimento dos métodos de produção e circulação de informações. A atividade, antes conhecida como assessoria de relações públicas, teve importante atuação na história das principais empresas européias e americanas no início do século XX.

De acordo com Moutinho & Souza (2002), a imprensa empresarial provavelmente nasceu na Europa. Ainda no século XVI, o continente viu surgir o alemão *Zeitungen* e o italiano *Avvisi*, informativos que descreviam a situação do mercado financeiro. Em 1696, foi lançado o inglês *Lloyd's list*, considerado o precursor da atividade jornalística nas empresas. Mas foi no século XIX que as publicações tornaram-se mais importantes e passaram a divulgar produtos e serviços das empresas. O período marca o surgimento do que se considerou verdadeiros jornais institucionais, como os americanos *The Globe* e *The Mechanic*, além dos boletins portugueses da *Caixa de Crédito Industrial*, da *Pharmacia Central* e da *Livraria Acadêmica*.

Há cem anos, nascia, nos Estados Unidos, a atividade de relações públicas, origem da assessoria de imprensa e de comunicação no país. O jornalista Ivy Lee, contratado pela *Colorado Fuel and Iron Co.* para melhorar a imagem pública da empresa, elaborou uma declaração de princípios da atividade que exercia e foi, assim, considerado o precursor e criador das relações públicas empresariais. No texto, ele afirmou que todas as questões relativas à organização seriam repassadas prontamente. Os jornalistas seriam recebidos nos estabelecimentos e as informações fornecidas não apareceriam nos jornais como anúncios, mas como

notícias. A estratégia de Lee revolucionou os negócios americanos e a própria atividade jornalística. Rapidamente as técnicas de relações públicas foram exportadas e grandes empresas mundiais se empenharam no exercício de “ser fonte”.

As matérias vindas das assessorias de relações públicas ganharam as páginas dos jornais. Entretanto, o verdadeiro interesse em meio à sociedade começou a se mostrar. Assim como Lee, diversos assessores disfarçaram, em suas matérias, os interesses particulares das organizações, assim como em suas “estratégias de relacionamento”. Em pouco tempo, a profissão caía em descrédito entre os jornalistas.

[...] não custa admitir que Ivy Lee tenha colaborado em boas matérias jornalísticas; mas também fez jogo sujo, com práticas de emprego duplo, propina, favores escusos, almoços sedutores, viagens prazerosas e outras formas de convívio vantajoso com o poder econômico (CHAPARRO, In: DUARTE, 2002, p. 38).

Não só os interesses corporativos estavam em jogo. Os governos se equiparam com assessorias para exercer o atendimento aos cidadãos, como também para divulgar suas ações. O setor público foi o precursor das atividades de assessoria no Brasil, com os Boletins do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, no governo de Nilo Peçanha. Entretanto, a manipulação da opinião pública se tornou estratégia dos departamentos de comunicação. A Era Vargas, precursora no atendimento à imprensa, logo se voltou para as exageradas promoções. O aparelho de que dispunha era grande e articulado, a partir da política de Estado que determinava o controle total via meios de comunicação de massa.

[...] o objetivo era “divulgar” os atos do presidente e as obras realizadas naquele período. Entretanto, o poder centralizado e a censura do DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda) só permitiam promoções voltadas para valorizar o personalismo de Vargas (LOPES, B. In: MOREIRA & ULHÔA, 1996, p. 16).

A divulgação de notícias das empresas privadas surgiu com a vinda das multinacionais para o Brasil, por volta da década de cinqüenta. De acordo com Duarte (2002), a Volkswagen foi pioneira na assessoria de imprensa brasileira. A década de sessenta marcou o início de um mercado mais promissor para os assessores e a década de setenta foi a época da profissionalização da atividade, mesmo em plena ditadura militar. Enquanto as pautas políticas eram cortadas dos jornais pela censura, as informações vindas das empresas privadas ganharam espaço e “[...] grandes agências de propaganda começam a dirigir verbas para marketing e assessoria de imprensa” (DUARTE, 2002, p. 86). Mas é somente na década de oitenta que as organizações formaram grandes departamentos de comunicação. Os gestores passaram a contar com a função estratégica da atividade e se voltam para o estudo dos seus diferentes públicos. A imagem da organização ganha “status” de patrimônio institucional. Na visão de Duarte (2002):

O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos consumidores fazem as empresas e instituições necessitarem comunicar-se com a sociedade e seus diversos segmentos. E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para agir sobre a agenda pública, informar e obter imagem positiva [...]. A inserção de material editorial no noticiário terá menos relação com a venda imediata de produtos e serviços e mais com o atendimento a demandas por informação da imprensa e a construção de imagem e posicionamento na sociedade (DUARTE, 2002, p. 88).

A função estratégica foi estabelecida a partir de uma nova visão das atividades de comunicação organizacional em relação aos trabalhadores. A política

de “sistemas abertos” se deu também entre os setores institucionais. Foi pensando no treinamento, repasse de conhecimento e na qualidade dos serviços individuais que a comunicação interna passou a atuar. Suas ferramentas basearam-se, inicialmente, na promoção de atitudes e no incentivo à execução das metas estabelecidas. Nesta fase, portanto, ela se dedicava quase que exclusivamente aos canais descendentes. Após uma mudança de concepção, a comunicação interna passou a servir aos três fluxos – descendente, ascendente e horizontal – incorporando instrumentos formais e informais nas rotinas das organizações.

O simples fato da propriedade da publicação ser da empresa não justifica a sua exclusividade dentro do sistema de comunicação descendente. Ela nasce e se sustenta com as informações que vêm e vão para todos. São informações que não precisam atravessar níveis hierárquicos (de cima para baixo) (TORQUATO, 1986, p. 122).

As novas propostas das assessorias estão atreladas às políticas de responsabilidade social, que dizem respeito à comunicação transparente e à cultura participativa nas organizações. São estabelecidos modelos para o intercâmbio entre trabalhadores e também para possibilitar análises críticas do contexto organizacional. A comunicação passa a atuar nas mais diversas atividades das empresas e instituições, por meio de políticas integradas de gestão. Portanto, ao analisar o contexto das assessorias de comunicação nas organizações, pode-se dizer que as práticas participativas são mais que um auxílio para a produtividade e integração dos trabalhadores; são conquistas dentro da história das assessorias marcada pela disputa de poder.

7. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PARTICIPATIVA

A participação dos diversos trabalhadores nas decisões, formulações de estratégias e controle da qualidade depende dos fluxos de informações e transferência de conhecimentos encontrados na estrutura organizacional. As atividades das assessorias, por meio dos canais internos, determinam o grau de influência dos profissionais no sistema de gestão, as formas com que as pessoas se dirigem umas às outras e o modo em que cada indivíduo administra sua tarefa a partir da visão da totalidade.

A administração pode trabalhar a participação por meio de aspectos consultivos, reunindo dados, informações e opiniões dos trabalhadores via canais institucionais. Entretanto, para conseguir transformar as atitudes dos indivíduos e suas equipes, a organização precisa rever toda sua estrutura de comunicação, de forma que o setor seja responsável por reunir as disposições favoráveis à participação, assim como em distinguir o que pode se tornar uma barreira para este trabalho. “O comportamento humano, neste caso, pode se originar e ter seu limite no próprio limite que a instituição ou empresa impõem em termos de conhecimentos, normas, necessidades” (PALMA, 1994, p. 24).

O homem, não obstante o acesso à TV, rádio ou jornal, gravita em função dos seus módulos sociais, ou seja, a família, a associação de bairro, a cooperativa, etc. As informações que circulam nos mais diversos grupos de relacionamentos têm papel fundamental dentro do ambiente de trabalho. São elas que determinam a maneira das pessoas aprenderem e interpretarem a realidade. O estímulo à atitude participativa tem início no reconhecimento de que as experiências vindas dos

módulos sociais são importantes para as rotinas de trabalho. Os setores de comunicação se redimensionam no sentido de buscar estas contribuições presentes nos indivíduos e grupos. As assessorias passam a identificar a importância da subjetividade frente à objetividade do trabalho em si. “Só é possível conhecer as organizações, através de experiências dentro delas” (MORGAN, 1996, *passim*). Procura-se, portanto, valorizar os sistemas de repasse de informações entre trabalhadores, de forma que as experiências sejam trocadas e rapidamente transformadas em benefícios para a organização. É neste sentido que a comunicação organizacional, no contexto da gestão participativa, busca estabelecer estratégias de co-produção. Mas o nível de expressividade e contribuição das pessoas está diretamente relacionado aos sistemas mais igualitários de interação entre elas estabelecidos em seu trabalho.

A mudança estrutural se dá através da busca por modelos mais democráticos de comunicação, os quais atuam “desbloqueando canais formais, abrindo fluxos, incentivando a criatividade, impulsionando a comunidade para as mudanças” (TORQUATO, 2003, p. 4). É a conquista de um ambiente mais harmônico, através da constante mediação de interesses. De acordo com o autor, a participação também combate o bloqueio da produtividade causada pela rotina. No mundo contemporâneo, a aquisição de informações e o incentivo ao conhecimento tornaram-se palavras chave dos gestores no que diz respeito à competitividade, aos investimentos e à relação custo / benefício.

A comunicação democrática dentro da organização é mais receptiva, ágil e abrangente. Atua como multiplicadora de conhecimentos da própria área de comunicação e em prol da educação dos trabalhadores. Formula instrumentos de debate e análise, unindo não só os setores internos e grupos informais, como

também os diferentes públicos da organização: consumidores, fornecedores, imprensa, comunidade e as associações de classe. Internamente, quanto mais a burocracia dos canais é diminuída, mais se estabelece a participação das pessoas. Esta dificuldade só é vencida com o máximo de apoio da própria cúpula administrativa em aplicar métodos da mobilização social por meio da comunicação, conforme descreve Pinto (1994):

[...] mais índios e menos caciques, com a comunicação fluindo por todas as esferas das organizações. Cresce a ênfase na administração participativa, que mobiliza todos, em todos os setores e escalões, para a união em torno de um objetivo comum, inclusive com estímulo a sugestões sobre como melhor dirigir o empreendimento. Só a comunicação no momento e na forma adequados pode estabelecer os elos necessários. E atingir este ponto é tarefa de especialistas (PINTO, 1994, p. 34).

Pensar na melhor forma de aproveitar os veículos para o desenvolvimento social dos profissionais é uma das funções da comunicação no âmbito da gestão participativa. Entretanto, tudo aquilo que remete ao processo de comunicação como um todo também necessita de desburocratização para este fim, como o sistema de significação contido nas pessoas e nos ambientes. A abertura para a participação está na vestimenta utilizada, na disposição de salas, nas características e números de ambientes informais, na sinalização que faz a ligação entre os espaços da organização, nos murais, etc. São as pré-disposições estabelecidas para que o indivíduo assuma seu sentimento cívico no trabalho. Os sistemas de significação dizem respeito aos meios de fazê-lo conquistar os padrões de vida desejados e construir seu próprio sistema de gestão.

De acordo com Torquato (1986), a comunicação organizacional transcende sua posição de atividade a serviço da instituição e torna-se um

instrumento social quando faz o trabalho de integração dos grupos. “Atrelar os compromissos para com os funcionários às responsabilidades mais gerais com a sociedade, formando um só composto, sob o conceito da função social da empresa” (TORQUATO, 1986, p. 173). Neste composto, estão todos os conflitos das pressões sociais, sejam eles gerados pela própria organização ou mesmo decorrentes de questões mais amplas, “desde a insatisfação da classe média até os clamores de agrupamentos minoritários” (TORQUATO, 2003, p. 219).

Desenvolvendo suas atividades a fim de promover o engajamento dos trabalhadores, a assessoria auxilia as ações cotidianas, que dizem respeito ao próprio fluxo de produtividade da organização. Grupos pensantes e criativos trabalham intensamente na comunicação de suas idéias, recorrem aos canais para balancear propostas e enriquecer o pensamento inicial. Trabalhadores engajados estão abertos à troca de informações e são atuantes no aprimoramento dos métodos de gestão, para que não se vejam sufocados pela prática repetitiva de suas atividades. Este engajamento, gerador da participação, se faz presente tanto no questionamento quanto na internalização das normas. Conforme explica Torquato (2003):

Aceitando as situações, o empregado engajado parte para a participação do processo. E o faz de maneira positiva e não alienativa [...]. Nem sempre as pessoas que cumprem funções e atividades estão trabalhando de modo construtivo-positivo [...]. Já a participação positiva afasta os sentimentos negativos, envolvendo os empregados com uma aura de entusiasmo, vibração, coragem, vitalidade, espírito grupal, solidariedade e resultados crescentes. Essa é a meta finalista de todos os programas da área psico-social-cultural da empresa (TORQUATO, 2003, p. 63).

Os sistemas de informação ganham força em relação aos níveis gerenciais no processo de administração participativa. Provocando “atitudes voluntárias”, conforme define Torquato (1986), a comunicação organizacional engaja

as pessoas na mediação de objetivos, sejam eles individuais ou grupais. Isto faz com que diretoria executiva e funcionários contem com forte poder expressivo, o qual pode gerar consentimento ou discordância entre as pessoas. Somente através do poder expressivo é que os trabalhadores conseguem exercer a negociação, uma vez que têm a oportunidade de demonstrar diferentes compreensões de um mesmo fato, a partir de seus setores, experiências, opiniões. Na visão do autor, o poder expressivo é aquele que influencia os relacionamentos internos, através das mudanças nos poderes normativo (conjunto de regras) e remunerativo (salários e benefícios).

Existe, porém, outro fator determinante da participação, que está ao lado da abertura dos canais para o exercício do poder expressivo dos trabalhadores: a administração transparente. Ela está na exibição dos resultados, investimentos, apelos da comunidade, caminhos da concorrência e das demandas dos clientes. O repasse completo e responsável dos acontecimentos em níveis de operação e estratégia ocorre quando o sistema decisório é descentralizado e não há o porquê reter dados e informações por determinados grupos. Com estes mecanismos – informação percorrendo todos os setores e exercício do poder expressivo – os trabalhadores atingem seu aspecto pró-ativo, “quando, ao preverem oportunidades, antecipam-se aos problemas” (TORQUATO, 2003, p. 246).

Muitas das dificuldades encontradas pelos profissionais no exercício de sua autonomia e participação nos sistemas de gestão passam pelas assessorias. O desconhecimento de aspectos básicos do planejamento estratégico, como a missão, visão ou o negócio é um dos problemas. O outro é o descrédito e não entendimento das informações que chegam da diretoria. Ainda existe a dificuldade em expor as opiniões contrárias à da cúpula administrativa por parte dos trabalhadores. Eles

acabam recorrendo às entidades de classe e sindicatos para estabelecer o seu poder expressivo. Parte dos problemas está na própria impossibilidade do assessor em encontrar estruturas que viabilizem a sua participação no sistema de decisões. Assim, “[...] o bom profissional de comunicação, na defesa de seu espaço – e da possibilidade de realizar um trabalho realmente útil – deverá se esforçar para demonstrar a seus chefes a importância desta atitude aberta” (PINTO, 1994, p. 78). Críticas e queixas sobre os sistemas de trabalho que aparecem nas pautas e pesquisas da comunicação interna nem sempre são encaradas como informações úteis pela administração. Profissionais surpreendidos com os levantamentos julgam os resultados como ingratidão por parte dos trabalhadores e assim passam a evitar a comunicação ascendente por considerá-la incômoda. Utilizam, para este fim, decisões autoritárias, com o objetivo de evitar mudanças sobre suas fontes de controle, entre elas, a informação. Por isso, Pinto (1994) considera que:

Na verdade, o uso correto da comunicação empresarial poderá implicar o cancelamento, ou diminuição, do que muitos podem considerar instrumentos de poder, ou privilégios legítimos [...]. É que a preocupação com a comunicação tem sido associada naturalmente com programas de qualidade e produtividade que têm como pressuposto a diminuição dos níveis de chefia – o que pode implicar, para alguns, na perda do emprego (PINTO, op. cit., p. 100).

Estimular a participação requer vencer a resistência dos profissionais em seus sistemas de poder. A partir disso, a assessoria pode implantar um novo sistema de trabalho baseado na mobilização social, despertando o sentimento de pertinência, de conexão com o ambiente, de atuação consciente e livre. Veicula-se, portanto, assuntos que deixam de ter donos ou de serem tratados isoladamente do interesse social da comunidade de trabalhadores. Para Toro & Werneck (2004):

A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discursos, visões e informações. O que dá estabilidade a um processo de mobilização social é saber que, o que eu faço e decido, em meu campo de atuação cotidiana, está sendo feito e decidido por outros, em seus próprios campos de atuação, com os mesmos propósitos e sentidos (TORO & WERNECK, 2004, p. 14).

Uma questão de linguagem

Para que as assessorias possibilitem a abertura de canais internos mais democráticos, o primeiro ponto a ser considerado é a fidelidade da comunicação, de acordo com o conceito fornecido por Berlo (1979):

Havendo um objeto a comunicar e uma resposta a obter, o comunicador espera que a sua comunicação seja a mais fiel possível. Por fidelidade, queremos dizer que ele obterá o que quer. Um codificador de alta fidelidade é o que expressa perfeitamente o que a fonte quer dizer. Um decodificador de alta fidelidade é o que traduz a mensagem para o receptor com total exatidão. Ao analisar a comunicação, interessa-nos determinar o que aumenta ou reduz a fidelidade do processo (BERLO, 1979, p. 49)

A habilidade da comunicação influencia a capacidade de codificar mensagens que expressem aquilo que é pretendido. A escolha de uma determinada linguagem por uma pessoa é, assim, uma demonstração de sua visão da realidade e de como elabora pensamentos e toma decisões. No âmbito das organizações, a linguagem pode funcionar como legitimadora da desigualdade entre profissionais ou então como facilitadora do processo de comunicação, considerando os diversos níveis de conhecimento envolvidos.

Diariamente, nas organizações, especialistas redigem uma série de textos que são lidos por pessoas de pouca escolaridade. São trabalhadores que têm dificuldade de ler e assimilar conteúdos, advinda da exclusão social presente no ensino brasileiro. Estimular a participação destas pessoas é assumir um

compromisso com o tratamento adequado da mensagem, além de conhecer as atitudes e todo o contexto sócio-cultural envolvido.

Segundo Giannotti (2004), a massa dos trabalhadores carrega forte tradição oral, vinda das culturas indígena, africana e portuguesa. Índios e negros não utilizavam a escrita. Os descobridores portugueses, em sua grande maioria, não sabiam ler e escrever. O analfabetismo perdurou por muitos anos na história brasileira de acordo com o autor.

Foi assim que, sobre uma tradição de oralidade, de origem cultural própria, se sobrepôs um projeto político que não só se apoiava nesta tradição, como a reforçava e a institucionalizava. Para se chegar a pensar num país alfabetizado, foi necessário chegar à década de 30 do século XX (GIANNOTTI, 2004, p. 77).

O rádio e a TV conseguiram atingir mais facilmente os trabalhadores brasileiros do que os veículos impressos e firmaram ainda mais a tradição da oralidade. Portanto, é preciso considerar, na elaboração de uma linguagem para materiais escritos, que a grande maioria destas pessoas não possui o hábito da leitura. Um trabalho empenhado na formulação de estruturas que proporcionem o maior entendimento se faz necessário quando o assunto é democratizar a própria comunicação interna.

Giannotti (2004) compara alguns estudos sobre níveis de entendimento do texto escrito e chega à conclusão de que frases com menos de vinte palavras possuem um coeficiente de retorno maior. As pessoas sem a prática de leitura e discussão de idéias acompanham melhor as frases curtas.

Muitas vezes há um esforço com vistas à produção de textos acessíveis ao leitor pouco acostumado. Mas, em geral, esta preocupação ou é um verniz superficial ou se limita a um grupo pequeno de jornalistas e dirigentes sindicais e populares. No fundo permanece o vício arraigado de escrever

sem se preocupar com o leitor. De imaginar que o leitor vai entender, nem que tenha de fazer um esforcinho (GIANNOTTI, op cit, p. 58).

Outro cuidado a ser tomado nas assessorias é com a escolha de palavras. Algumas delas, consideradas banais pelos comunicadores, na verdade são fontes de dúvidas e constrangimento para diversos trabalhadores. “Banalização”, “déficit”, “inversão de prioridades”, “formatar”, “pendência” e até mesmo “participação”, foram algumas das expressões de difícil compreensão apontadas pelos integrantes do Orçamento Participativo (OP) da cidade de Araraquara, no estado de São Paulo, no ano de 2002 (Anexo 2). Estas são algumas das palavras que apareciam constantemente nas reuniões do OP, que envolvia diversos profissionais dos mais variados níveis de escolaridade. A reunião, que deveria integrar a todos devido à proposta do próprio sistema participativo, impediu o fluxo de comunicação e excluiu pessoas do sistema de decisão.

Expressões de determinados grupos, que aparecem nos informativos das mais diversas organizações sem qualquer cuidado com a tradução ou substituição por sinônimos, é outro exemplo de barreira à participação através do vocabulário utilizado. Muitas palavras contidas nos veículos representam o nível de poder de determinados setores da organização. Mensagens emitidas pela cúpula administrativa, mesmo através dos canais pertencentes a toda a organização, não possuem outro destino a não ser a própria cúpula administrativa quando é utilizada uma linguagem excludente, conceituada por Giannotti como *intelectualês*.

A primeira, a exclusão por baixa escolaridade, é passiva. A pessoa é excluída por não conhecer o sentido das palavras. Ela é deixada à margem. No intelectualês, a exclusão é ativa. Quem o usa, a menos que esteja falando com seus pares, exclui milhões de outros que não pertencem ao seletivo grupo de quem sabe, de quem fala, ou de quem lê uma linguagem de poucos.

Uma linguagem típica de quem estudou por longos anos, que nós chamamos, por simplificação, de intelectualês, é uma barreira que exclui e humilha que não é daquela família. Quem não é da mesma turma. Quem não é do ramo. É a linguagem de quem estudou seus 12, 15, 20 ou mais anos (GIONNOTTI, op. cit., p. 98).

Palavras freqüentemente usadas nos grupos de políticos, advogados, médicos e também em setores populares como sindicatos, associações e ONG's, são um risco durante as entrevistas ou mesmo em materiais informativos ou publicitários. Não esclarecem, não transmitem o recado e não incluem o público a que se destina no contexto a ser explicitado. As pessoas dependem de uma linguagem clara para tomar decisões e formar suas opiniões. Dentro das organizações que objetivam a participação, o uso da linguagem que promove o entendimento mais abrangente possível é uma forma dos comunicadores se empenharem no alcance da mobilização.

Cada posição tem o seu volume de autoridade. Quando analisamos os nossos objetivos, podemos muitas vezes determinar quais comportamentos têm de ser desempenhados por outros para que alcancemos nosso objetivo. Podemos então determinar quais papéis da organização têm autoridade para aprovar o que queremos que seja feito, e quem poderá de fato fazê-lo. Podemos usar esta informação na seleção de um receptor, na previsão de seus objetivos, de suas respostas, de suas atitudes, seus valores, conhecimentos, sua capacidade, e da possibilidade de que faça o que desejamos, caso se disponha a cooperar (BERLO, op. cit., p. 151).

Aspectos da participação nos canais internos

A comunicação interna necessita de adesão e confiança para que se torne um instrumento da participação dos trabalhadores. É preciso consolidá-la a partir da força existente na cultura local. Isso pode exigir a reformulação de materiais e estratégias, principalmente pelo fato de que a relação entre indivíduo e canal é

extremamente difícil. Avisos passam despercebidos nos murais, os clippings não são lidos, os profissionais, excluindo os da comunicação, dificilmente conhecem a finalidade e a utilização adequada da identidade visual corporativa. As assessorias têm o desafio de conquistar a participação de trabalhadores que desconhecem seus próprios instrumentos internos. Além disso, precisam contar com a atenção de profissionais cada vez mais atarefados e sem paciência para as mensagens. Segundo Torquato (1986), para atingir o reconhecimento e a adesão do corpo social, a comunicação interna deve ser um composto que seja consumido mais naturalmente.

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados [...]. Ou, para se usar o referencial bastante conhecido dos pesquisadores, pode-se conseguir consentimento, usando-se uma comunicação consumatória agradável (TORQUATO, 1986, p.32).

A *Internet* vem oferecendo alternativas ágeis e econômicas para as assessorias nos dias atuais. Boletins eletrônicos são pequenos, contém uma diagramação atrativa e linguagem agradável. Funcionam como importantes veículos externos e também internos. A *Intranet* também já provou sua eficácia na comunicação interna das grandes organizações. Mas para a maioria dos trabalhadores dos setores de operação, são os veículos oficiais os grandes disseminadores de informação nas organizações, principalmente as de caráter normativo. São mensagens longas, complexas, que, segundo Palma (1994), nem sempre representam a preocupação em oferecer, ao empregado, meios que o tornem solidário com os objetivos empresariais. Alcançar a participação destas pessoas requer a busca de alternativas para o tratamento destes materiais oficiais, “[...] procurar transformar os comunicados em entrevistas e, quanto aos documentos

oficiais, estudar bem a posição na diagramação e, se possível, vinculá-los a uma matéria com o propósito de amenizar a aridez burocrática” (PALMA, op. cit., p.121).

O uso da linguagem fática nos comunicados possibilita desenvolver um trabalho de comunicação descendente a ponto de garantir-lhe formato de comunicação ascendente. Além disso, um suporte de imagens que facilite a memorização torna-se boa alternativa em relação às mensagens inteiramente textuais. Alguns informativos institucionais já adotaram o uso freqüente de infográficos e deram maior ênfase às fotos. Nosnik (ABERJE, Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/entrevistanosnick.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2006) considera que a estratégia é a reavaliar a metodologia, para não provocar entraves na comunicação interna.

Porque há uma diferença entre informar e comunicar. Informar é transferir mensagens. Isso não é tão difícil para as empresas. Sem dúvida, comunicar é muito mais complexo porque implica os significados das palavras chegarem às pessoas. Os funcionários têm experiências, expectativas, posições e interesses diferentes [...]. Os dois aspectos mais importantes são que o processo de comunicação é complexo porque o significado está dentro da empresa e isso implica diversidade. O outro é tempo, as empresas estão sempre informando rápido para que as pessoas entendam e atuem (ABERJE: Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/entrevistanosnick.pdf>, Acesso em: 10 jan. 2006)

Ao criar um ciclo de interdependência entre trabalhadores, a assessoria de comunicação passa a trabalhar com o foco na co-responsabilidade e consciência individual, o que diz respeito à qualidade das informações oficiais. Torquato (1986) argumenta que:

Um dos principais problemas da comunicação empresarial tem sido o grande volume de informações que descem para os níveis inferiores da organização e que não são avaliadas e controladas. A estratégia da ativação de canais participativos é adequada para fazer o contraponto. Tais canais constituem a garantia de maior participação dos subordinados nos

sistemas de engajamento e concordância. CCQs, Caixas de Sugestões, Prêmios de Produtividade, Concursos Internos, reuniões de *brainstorming* e *brainwriting*, conselhos participativos, criação de entidades associativas – exprimem algumas formas de participação comunicativa (TORQUATO, 1986, passim).

A ligação exclusiva com o feedback não é suficiente dentro da gestão participativa. O trabalho em conjunto com o setor de gestão de pessoas no desenvolvimento de pesquisas de satisfação, clima organizacional e desempenho continua sendo importante, já que é um mecanismo de retroação eficiente no ponto de vista do controle. No entanto, o feedback não possibilita, por si só, a participação direta. A administração pode utilizar-se das informações adquiridas pelas pesquisas com a finalidade de planejar o prosseguimento de suas ações, captando os resultados e fazendo o que quiser com eles. Todavia, a agregação de valores por meio desta interação nem sempre é garantida. “A comunicação está se retroalimentando sem se dar conta de que ela precisa estar na base das ações corretivas para auxiliar a empresa na produtividade” (ABERJE: Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/entrevistanosnick.pdf>, Acesso em: 10 jan. 2006).

A produtividade, dentro do conceito da comunicação organizacional, baseia-se na ampliação das interpretações, o que gera a ampliação das possibilidades dentro do fazer diário. Internamente, significa estimular o surgimento de avaliações dos fatos, feitas pelos setores financeiro, de marketing, de produção; pelos operários, recepcionistas, trabalhadores da limpeza, etc. A produtividade também está no fato de considerar, como “fontes valiosas”, as pessoas que podem oferecer diferentes “teorias” para o planejamento das ações. Pinto (1994) afirma que disseminar ao máximo a participação pode representar melhoria nas condições de trabalho, ou, em certos casos, representa até mais dinheiro no bolso.

Em todas as hipóteses, a informação deverá circular pelos vários canais – diretoria, gerentes, chefes, daí para todos os escalões, e no sentido inverso, da mesma forma que deve também se movimentar no sentido horizontal – entre uma mesma área e de um setor para outro. É preciso considerar que a correta utilização da informação no circuito interno da organização irá facilitar e até ampliar a possibilidade de comunicação com os diversos públicos externos (PINTO, op. cit., p. 26).

A gestão participativa estabelece o envolvimento dos trabalhadores com a própria concepção de imagem organizacional e com a divulgação externa. Como diz Palma (1994, p. 117), “ninguém melhor do que o empregado para levar para casa a imagem de confiança na empresa em que trabalha”. Como grandes disseminadores de imagem, os trabalhadores podem fazer a propaganda ou a contra-propaganda da organização, dependendo das relações de trabalho estabelecidas e dos seus pontos de vista sobre a qualidade de vida que adquirem no dia-a-dia. Entre eles, está a concepção que eles têm de sua comunicação corporativa.

Os agentes da comunicação

O processo comunicativo não flui com naturalidade dentro da cultura participativa sem que haja qualificação dos trabalhadores para o exercício da comunicação. A liberdade de transmitir mensagens não significa eficiência no processo. Cada indivíduo precisa ter consciência para produzir efeito realmente produtivo, considerando que “[...] a política de comunicação de uma empresa será tão boa e eficiente quanto o for a sensibilidade comunicativa de seus principais dirigentes” (PINTO, 1994, passim). Toro e Werneck (2004) consideram as formas de coletivizar a estrutura de comunicação como uma forma de sustentar a participação. Segundo os autores, fazer uma comunicação que facilite o entendimento e o acesso

dos trabalhadores deve andar ao lado do estímulo às pessoas viabilizarem o próprio processo. “O comportamento comunicativo dos participantes possibilita que sejam descobertos e criados canais e veículos que não seriam pensados convencionalmente” (TORO & WERNECK, 2004, *passim*).

A comunicação dirigida aos diversos profissionais dentro da organização adquire caráter público quando segue uma linha de convocação, de abertura e valorização da participação em seus estágios. Ou seja, a organização efetiva a cultura participativa quando considera a informação uma responsabilidade de todos. Os profissionais percebem a amplitude do ato de comunicar, passam por treinamentos e são cobrados em suas avaliações de desempenho na competência comunicativa. Isto porque ela é “uma atividade que deve ser praticada por todos, em todos os níveis, em todos os espaços, durante todo o tempo” (PINTO, 1994, *passim*).

O desejo de coletivizar as habilidades comunicativas requer grandes investimentos da organização, como ampliação de conhecimentos, incentivo à criatividade, postura pró-ativa, aumento da expressividade e, por fim, da motivação. Dirigentes passam por treinamentos a fim de enriquecer seu trabalho contando com a ferramenta comunicação. Além disso, o trabalho dos líderes informais é incentivado durante a implantação de processos de desconcentração e democratização das informações institucionais, uma vez que estes profissionais são influentes dentro de um grupo ou mesmo dentro da organização como um todo, sem que, para isso, possuam cargos que os legitimam como líderes. Eles se destacam pelas ações de agentes da comunicação a nível intrapessoal, seja pelo seu engajamento ou força mobilizadora. “A comunicação que corre até o último nível

é, quase fatalmente, a mensagem interpretada pelo líder informal” (TORQUATO, 2003, p. 195).

A comunicação interna, no desenvolvimento de posturas voltadas para a participação, busca sua produtividade nas iniciativas dos líderes informais, já que eles dedicam parte do seu tempo a interpretar, se fazer ouvir e também a ouvir. Isto influi decisivamente na eficiência do processo, que Torquato (1986) define como:

(...) a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar (TORQUATO, 1986, p. 39)

A importância da comunicação dialógica

No universo organizacional, muitos dirigentes relacionam o diálogo “fora das reuniões” com o boato e ainda colocam a oralidade em segundo plano nas rotinas gerenciais. Como demonstra a matéria publicada pela Aberje:

Ainda parece ser difícil para os executivos brasileiros conduzir palestras e expor projetos, tarefa que poderiam contar com o auxílio de um profissional de comunicação. Talvez por essa dificuldade, alguns apelam para o virtuosismo tecnológico, preferindo apresentar seus power points, escrever e-mails e elaborar “blogs do presidente” a ter contato com os funcionários diretamente (...). Talvez esses executivos se esqueçam de que, muitas vezes, o funcionário só quer ser ouvido. Mas se não há quem esteja disposto a esse contato, ele fica frustrado, comprometendo seu desempenho e, conseqüentemente, o dos demais (ABERJE, Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/materiacapa.pdf. Acesso em: 10 jan. 2006).

A abertura de canais informais, para que aconteça a participação, já é uma estratégia conhecida pelas assessorias. A comunicação interpessoal absorve quantidades significantes de mensagens do ambiente de trabalho, revela os focos de tensão e oferece meios para a maior expressividade dos grupos de profissionais. A desvantagem, hoje, é a de não haver muito tempo para a comunicação interpessoal. As conseqüências estão nas mensagens de ordem que chegam em grande quantidade para os trabalhadores, ocupando o espaço dos diálogos, do encontro entre chefes e empregados, ou seja, momentos em que estaria acontecendo a avaliação das estratégias desenvolvidas. Segundo Palma (1994), os documentos formais conseguem atingir seu objetivo maior: o cumprimento da tarefa. Em contrapartida, a comunicação não acontece na maioria das vezes, ficando o gestor sem receber informações conseqüentes.

Não há realmente viabilidade para um feedback, pois os empregados não podem manifestar suas reações, seus pontos de vista, usando os mesmos meios pelos quais recebem a ordem (circulares, manuais, comunicados, etc) (PALMA, 1994, p. 164).

Quando as empresas chegam ao limite de massificação nos canais descendentes, sufocando os canais ascendentes, a estratégia da comunicação precisa ser urgentemente corrigida. A falta de mecanismos que se voltam para a oralidade desintegra e desestimula os trabalhadores, que são mais motivados à retroação por meio da fala. Surgem os boatos, a “rádio-peão” ou “rádio-corredor”, como “válvulas de escape às expectativas geradas pelas organizações” (TORQUATO, 2003, p. 178), fruto do desconhecimento das informações certas nas horas certas.

Reavaliar o papel dos fluxos paralelos de informação é uma forma de evitar os ruídos de comunicação e ainda utilizar-se da maior força dos canais informais em detrimento dos oficiais. Ainda segundo Torquato (2003), repassar informações de ordem para os líderes informais é uma forma de garantir a participação e evitar os boatos. Abre-se espaço para o diálogo entre diretoria e funcionários, que recebem as informações de forma clara, sem mecanismos burocráticos, efetivando a retroação imediata. A oportunidade de formação dos agentes da comunicação é ampliada.

A oralidade estimula e preserva o relacionamento interpessoal dentro da organização. É o grande veículo de propagação de idéias das organizações, as quais surgem no convívio diário entre os trabalhadores ou via mecanismos de estímulo, como discussões coletivas, seminários que abordam as políticas de gerenciamento ou reuniões com a presidência. A figura do líder participativo e da equipe entrosada se efetiva quando a organização torna o diálogo rotina de trabalho, transmitindo sua importância para se alcançar os resultados desejados.

Ocorre que as comunicações orais, tanto como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar, harmoniosamente, o evento e bom senso em sua realização. Se a chamada comunicação dialógica é a ideal para efetiva integração das partes, os programas de comunicação oral se encaixam, irreversivelmente, no planejamento das políticas de comunicação das empresas. Será que esses aspectos são lembrados na hora do planejamento? (Torquato, 2003, p. 202)

7.5. Jornais institucionais na concepção participativa

O jornal interno tem a importante função de integrar profissionais de diferentes setores, unindo espaços destinados aos mais diversos indivíduos e seus

interesses perante a organização. Atua diretamente na construção do planejamento estratégico, documentando desafios, conquistas e abordando as avaliações do processo nas matérias institucionais. O jornal interno desempenha um importante papel na construção de resultados, reunindo os trabalhadores em torno das mesmas metas. O veículo promove a formação e o fortalecimento da identidade corporativa, assim como eleva a cultura local, uma vez que é o órgão representativo dos trabalhadores e de suas contribuições nos resultados atingidos. Desta forma, Palma (1994) revela que os parâmetros da produção de um jornal interno devem seguir uma linha participativa; as razões do público devem ser as mesmas que levam a direção a editar o periódico.

O desafio das assessorias na produção de um jornal interno é harmonizar as opiniões, sem transmitir informação em curso único. As pessoas esperam conhecer cada vez mais a organização onde trabalham através do veículo institucional. Priorizando conhecimentos e leituras diferenciadas da realidade, o jornal coloca os profissionais na operação principal do processo de formação dos trabalhadores, uma vez que abre espaços para a presença de educadores e educandos. A exposição da diversidade do público interno e a promoção do convívio social fazem do veículo uma importante fonte de motivação. Ele possibilita “transmitir às pessoas a sensação de que são importantes, que seu trabalho importa, para a empresa e para a sociedade” (PINTO, 1994, passim).

A promoção dos “agentes da comunicação” atua como facilitadora na apuração dos fatos e escolha das matérias. Além disso, a presença não somente da diretoria como também de funcionários nos conselhos editoriais garante a elaboração de pautas abrangentes e conteúdo comprometido com uma linguagem intermediária, que é capaz de satisfazer o presidente e o peão.

O molho do jornal interno pode e muitas vezes deve ser a linguagem descontraída, simples, enfim adequada, seja no trato de fatos culturais, sociais ou até econômicos. É neste aspecto, aliado a uma programação visual criativa, e não de luxo, que deverá adequar a publicação a um público interno (PALMA, 1994, passim).

Em alguns casos, o jornal é utilizado como instrumento da diretoria para publicação de alertas, regulamentos ou mesmo para emitir mensagens promocionais. Neste sentido, o veículo se descompromete com as pautas amplas, ficando restrito às fontes oficiais e, para atender a este modelo, muitas dificuldades pelas quais passa a organização são escondidas, ao invés de se apresentar os problemas convocando os leitores para a busca de soluções. De acordo com Toro e Werneck (2004), a convocação de pessoal, contando com o trabalho dos veículos de comunicação, é o que reforça o envolvimento nas mudanças internas.

É importante registrar não apenas os resultados, mas os processos que ajudaram a construí-los. Refletir sobre esses processos gera novas aprendizagens, permite identificar oportunidades de melhoria e ajuda a criar metodologias que podem ser úteis para outros parceiros” (TORO & WERNECK, 2004, p. 88).

A diversificação dos veículos de acordo com os públicos é uma forma de não excluir nenhum deles do processo de comunicação como um todo da organização. É um estímulo ao bom relacionamento entre instituição e seus públicos, contribuindo, assim, para a participação nos processos internos. No entanto, fazer a diversificação é algo dispendioso para as instituições, que muitas vezes não a vêem como investimento. Assim, optam por elaborar um jornal institucional direcionado aos seus públicos interno e externo ao mesmo tempo. Geralmente, a organização enfatiza o caráter promocional como estratégia de divulgação para o público externo e deixa o interno sem um veículo que ligue

manifestações da diretoria e dos empregados. Conforme Palma (1994), diferenciar mensagens de acordo com os públicos é uma questão de eficácia na comunicação, pois uma mesma mensagem dirigida a várias pessoas pode ocasionar tantas interpretações diferentes quantas foram estas pessoas. Neste sentido, a falta de um jornal realmente voltado para o público interno, pode instalar uma apatia dos trabalhadores em relação ao veículo, pois percebem o conservadorismo e a acomodação causados pelas pautas que não os satisfazem. A desmotivação se instala também entre os jornalistas da organização.

Quando a manifestação provém de jornalista, a argumentação principal vem apoiada no fato de que o jornal de empresa é mais uma peça de relações públicas e publicidade do que propriamente um jornal. Alega-se que o referido veículo é dirigido a uma comunidade específica de uma empresa; que o dono da empresa pretende vender seu peixe (PALMA, 1994, passim).

A predominância do gênero opinativo e a falta de elementos adicionais como exemplificações e detalhamentos são problemas que afastam setores da organização do entendimento da notícia. A própria estrutura convencional das matérias, no formato *lead-sublead*, pode se tornar inviável para um público que não está habituado a ler jornais e recebe, grande parte das informações, pelos veículos eletrônicos. Estão, portanto, mais familiarizados com a estrutura de notícias de rádio e TV do que do próprio jornal. Palma (1994) sugere o uso mais intenso do gênero interpretativo, que se aproxima mais da concepção de jornal institucional voltado para a formação dos trabalhadores. Segundo o autor, é necessário explicitar e contextualizar mais a informação mediante emprego da forma interpretativa. “A mensagem veiculada na forma de um jornalismo interpretativo, portanto, se completa com a participação do leitor em seu contexto, em sua conclusão” (PALMA, 1994, passim).

8. COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CULTURA PARTICIPATIVA: ANÁLISE DE TRÊS CASOS

As empresas encontram diferentes maneiras de gerir a participação, de acordo com a sua estrutura, a postura da direção e o perfil de seus profissionais. O setor de comunicação interna, que vem amadurecendo ao longo dos anos, se estrutura por meio de canais cada vez mais diversificados, a fim de fazer do controle de tarefas, treinamento, das pesquisas e campanhas verdadeiros impulsionadores da análise estratégica do negócio em todas as suas partes. As ferramentas de comunicação interna ligam os trabalhadores à visão institucional, estimulando-os a dar retorno sobre a aplicabilidade das metas, o sucesso de novas operações e a aceitação dos clientes. Retorno entendido como operação principal e não como simples colaboração, o que só é possível quando eles percebem, na comunicação, um instrumento da própria gestão que exercem. Lidar com as estratégias diariamente exige que os trabalhadores se preocupem com o fluxo de suas informações. Cabe à comunicação interna se estruturar encadeando propostas oriundas da própria cultura organizacional. Neste sentido, três realidades diferentes foram analisadas através de entrevistas sobre suas experiências com a gestão participativa e sobre a comunicação interna: as empresas MRS Logística (Anexo 3), Acesso Comunicação Jr. (Anexo 4) e o restaurante Shizen (Anexo 5).

Se a cultura é prioritariamente oral e o ambiente de trabalho descontraído, o convite para a participação se dá com “uma boa conversa”, seja através de reuniões ou durante a rotina de trabalho. Desta forma, o sócio-majoritário do restaurante Shizen, Carlos Alberto Nardelli, explica a elaboração de estratégias na gestão da empresa. “Nosso planejamento é feito de forma totalmente informal [...].

Uma empresa pequena oferece esta vantagem, consegue ser menos burocrática” (Entrevista concedida à autora em 2 mar. 2006. Depoimento completo no Anexo 6). Ele lidera um empreendimento em que os garçons e cozinheiros gerem e inovam suas rotinas, fazem a divisão de suas próprias tarefas e cuidam dos processos internos relacionados a serviços de banco, limpeza e manutenção de equipamentos. “Nas decisões de rotina sou refém deles. Nas estratégias, ainda sim, [...] cada questão é levada para um amplo debate entre os funcionários” (Anexo 6). Os garçons e cozinheiros chegaram a certo nível de autonomia dentro do restaurante que possibilita a atuação direta na formulação e cumprimento das estratégias contanto com os canais informais. Um debate permanente acontece no ambiente de trabalho, o que oferece maior agilidade na tomada de decisões. A vantagem oferecida pelo empreendimento é que todos estão reunidos no mesmo espaço físico, desempenhando suas atividades praticamente nos mesmos horários.

Uma importante característica do Shizen é a presença de funcionários-sócios. Sugestão dos próprios profissionais para lidar com uma crise surgida no ano de 2005, a entrada de funcionários no contrato social da empresa foi uma saída para superar a queda nas vendas pela qual passou o restaurante. Para o sócio-majoritário da empresa, foi a participação das pessoas no projeto institucional e na resolução da crise.

“Nossas margens de lucro sumiram e chegamos a cortar todas as ‘gorduras’ do negócio. Hoje ele está enxuto, já que fizemos um trabalho de ‘saneamento da empresa’. No final desta história, você acaba comprando as cabeças que estão lá dentro. Conta com as mentes que vão lhe ajudar a achar novas saídas, novas opções” (Anexo 6).

A participação através da sugestão, da autonomia e do trabalho com sócios deu mais dinamismo ao empreendimento, o que acabou promovendo uma

espécie de “ascensão funcional”, estimulando o espírito pró-ativo dos trabalhadores. Como Nardelli frisou, hoje o Shizen possui um sócio, que é chefe de cozinha e começou a trabalhar na empresa como servente.

O fato de ser uma organização pequena também auxilia a gestão participativa da Acesso Comunicação Jr., empresa júnior da faculdade de Comunicação Social da UFJF. Como explica a diretora de Qualidade, Cláudia Mourão, o método faz parte dos próprios conceitos do movimento empresa júnior, a fim de proporcionar a formação dos estudantes, estabelecendo contato com o mercado de trabalho e com o empreendedorismo. As reuniões gerais da Acesso são os principais momentos de debate sobre a resolução de problemas e as escolhas a curto, médio e longo prazos. “Todos têm o mesmo direito e o mesmo peso nas decisões. Um *trainee* é ouvido da mesma forma que a presidência é” (Entrevista concedida à autora em 23 fev. 2005. Depoimento completo no Anexo 7).

A empresa elaborou mecanismos para proporcionar a participação direta dos membros no controle da satisfação e qualidade dos processos e serviços oferecidos. Todas as pessoas fazem auditorias internas (Anexo 8) avaliando umas às outras, assim como deixam as suas opiniões sobre o comportamento dos colegas nas pesquisas de desempenho, em relação à responsabilidade, liderança, cooperação, inclusive à capacidade de ser um bom comunicador (Anexo 9). “determina nossa atuação com os clientes, como bons consultores. Também como gestores, no sentido de saber falar, defender uma idéia, negociar” (Anexo 7). Além disso, os membros adotaram posturas de repasse de informações sobre o andamento dos projetos, a fim de facilitar a participação no controle das atividades da empresa como um todo (Anexo 10). A Acesso também possui três murais, importantes canais de integração na cultura da empresa, onde são reunidas

informações sobre as atividades dos departamentos, os clientes e os prazos de entrega dos projetos. Os murais são usados para a transmissão de mensagens de rotina, para que a mudança de turno dos alunos não impeça que os acontecimentos do dia sejam repassados e importantes decisões sejam tomadas.

Exercer a participação na Acesso é a forma de garantir a própria sobrevivência da empresa, que passa por grandes mudanças com a entrada e saída de membros durante um curto espaço de tempo, uma vez que as gestões duram apenas seis meses. A abertura do sistema de gestão, por meio da comunicação interna, visa fazer com que o empresário júnior seja familiarizado rapidamente com todos os processos da organização, de forma que possa aplicar sua iniciativa no desenvolvimento de resultados para o empreendimento.

[...] em menos de um mês você já está por dentro de todas as questões institucionais e já tem uma boa visão das atividades do seu departamento. Tudo ganha uma naturalidade, parecendo que você está na empresa há um bom tempo (Anexo 7).

As políticas de relacionamento com a comunidade acadêmica da UFJF, outro público interno da Acesso, impulsionaram a empresa a produzir seu boletim eletrônico mensal, o “Informe Acesso” (Anexo 11), e o pequeno boletim radiofônico de um minuto, que vai ao ar durante a programação da Rádio Universitária, o “Drop ‘s Acesso” (Anexo 12). São formas de garantir a participação da comunidade acadêmica no próprio sistema de gestão da empresa júnior, através de informações que prestam contas à instituição sobre o cumprimento da proposta principal da organização, que é a formação dos estudantes. Além disso, são veículos que proporcionam o conhecimento da empresa por meio dos alunos (membros em

potencial), professores (orientadores dos projetos) e demais empresas juniores da UFJF (parceiros).

Em comparação com as facilidades fornecidas pelas pequenas estruturas do restaurante Shizen e da empresa júnior Acesso, a MRS Logística tem, como desafio principal no tocante à comunicação para a participação, a missão de integrar seus três mil colaboradores, a maioria dispersa nas ferrovias. A “espinha dorsal” do modelo de participação, segundo o assessor de comunicação Rodrigo Barbosa, é a discussão coletiva para a formulação do planejamento estratégico. A contribuição dos diversos trabalhadores tem início na revisão dos indicadores da empresa e na formulação de metas pelos setores, o que ocorre em fluxo ascendente. “Com isso, convocamos todos a colocar os processos individuais em segundo plano e enxergar a empresa no geral” (Entrevista concedida à autora em 8 mar. 2006. Depoimento completo no Anexo 13).

A pesquisa de clima organizacional (Anexo 14) é o instrumento que recolhe as principais reclamações e sugestões dos colaboradores, se tornando um gerador de indicadores para o planejamento. O programa “Café com o Presidente” (Anexo 15) é a ferramenta de discussão quinzenal do planejamento entre a diretoria e as bases, que leva as estratégias pensadas pela companhia até os fluxos operacionais, através de uma discussão aberta e sem censura. Além disso, é distribuído quinzenalmente aos maquinistas o CD com o “Estação MRS”, programa “de rádio” para ser escutado durante o período de trabalho. No “Estação MRS”, “quem fala não é o diretor, é o próprio maquinista, que relata casos bem sucedidos na companhia” (Anexo 13). O programa é composto por notícias, músicas, histórias e humor. Outro importante aparato da comunicação interna da companhia, o “Idéias em Ação” (Anexo 16), recolhe, aprova e pratica soluções inovadoras vindas dos

colaboradores. Já foram 140 idéias implementadas pela MRS. No que diz respeito à participação na formulação do jornal mensal da companhia (Anexo 17), a reunião de pauta conta com a presença e avaliação de representantes de cada uma das unidades da empresa. O veículo vai para a casa dos colaboradores, possibilitando envolver a família nas discussões. Já o Balanço Social integra as pessoas da empresa, na medida em que percebem sua contribuição nos resultados ali divulgados, além de sua participação no desenvolvimento da comunidade de trabalhadores e de cidadãos.

Estes são mecanismos que, segundo Rodrigo, implantam maneiras de promover a participação e o questionamento das atividades individuais, de forma que existam meios de modificá-las completamente ou potencializá-las.

O modelo participativo contribui para que possamos ficar mais felizes, porque nos sentimos livres para conversar, para compartilhar. Mas a participação tem que ser colocada na prática, o tempo todo. Tem que haver a criação espaços (Anexo 13).

Os programas de comunicação interna da empresa também capacitam os gestores para o exercício da comunicação e as equipes para que sejam informantes nos mais diversos níveis da empresa, promovendo um envolvimento com o projeto da companhia.

A MRS conquistou o certificado ISO 9001 e aumentou expressivamente sua produção, o que a empresa considera consequência de um modelo participativo de gestão que estimula o envolvimento na busca por resultados, através da percepção de que as contribuições individuais são importantes. Na empresa, isto é resultado de políticas que buscaram perfis de gestores que auxiliam a participação e

o estímulo à comunicação direta, dadas as dificuldades de acesso à educação e, conseqüentemente, de absorção das informações empresariais.

9. CONCLUSÃO

As novas concepções das relações de trabalho fizeram com que as assessorias ampliassem suas atividades, no sentido de aumentar o engajamento e as parcerias entre os profissionais. A hipótese de que não caberia mais à comunicação somente estabelecer ligações entre setores foi comprovada. De acordo com o que foi pesquisado, terminou o período em que o *feedback* foi considerado a essência de uma comunicação participativa. Houve uma mudança no entendimento da atividade de comunicação organizacional, como apresentaram as culturas comunicativas nos três empreendimentos analisados. Elas firmam o compromisso de relacionar as tarefas diárias com o constante pensar e discutir as estratégias. Como exemplo, pode-se perceber que os profissionais entrevistados falam sobre auditorias e avaliações de desempenho participativas, programas de contato direto e permanente entre base e alta diretoria, promoção das novas idéias e crescimento nas carreiras em virtude do envolvimento com o negócio.

O objetivo de elaborar um cenário da administração moderna relacionando-o ao percurso da comunicação organizacional não só foi atingido como também desempenhou importante papel na pesquisa elaborada. O entendimento da atividade gerencial como sendo comunicativa fez com que as assessorias ganhassem espaço e também fossem inseridas nos itens promotores da vantagem competitiva. As alianças entre qualidade e comunicação são cada vez mais amplas e no que diz respeito à participação, essa atuação conjunta visa a ampliação do conhecimento, baseada no trabalho individual excelente.

Pode-se averiguar que estudos e práticas da comunicação organizacional vêm buscando caminhos para formar um público interno mais atuante e

questionador. Este comportamento está presente na aproximação dos trabalhadores com a criação, desenvolvimento e controle de canais e veículos. A comunicação, neste caso, auxilia o surgimento de pautas relacionadas à saúde, segurança, desemprego, acúmulo de funções, entre outros problemas que puderam ser mais discutidos através do estímulo à participação e, principalmente, com a mudança no desempenho das administrações.

É importante mencionar que o desafio das assessorias nos dias atuais está em aplicar uma comunicação participativa em ambientes de trabalho onde as pessoas estão cada vez mais isoladas, devido à produção compartilhada entre empresas e da presença de “escritórios virtuais”. O bom desempenho da comunicação organizacional se apóia em mecanismos para unir a ênfase nos trabalhos individuais com a necessidade de integração dos profissionais. Outro desafio das assessorias no que diz respeito à participação está em proporcionar um cenário mais ético nas empresas e instituições, unindo diferentes grupos e sustentando uma mudança cultural para a diminuição das crises internas e de imagem, relacionadas à subordinação e ao poder demasiados. Seguindo esta idéia, pode-se chegar a uma união de valores encontrados na diversidade de trabalhadores das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE. Oralidade é a essência da comunicação interna eficiente. *Revista Comunicação Empresarial*, Ano 15, n. 57, 4º trimestre 2005. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/materiacapa.pdf> Acesso em: 10 jan. 2006.

AMARAL, Luiz. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

BERLO, David K. *O Processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIANNOTTI, Vito. *Muralhas da linguagem*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

FELÍCIO Jr., Joaquim. *Liderar na era do conhecimento*. Entrevista concedida a Patrícia Bispo em 1 set. 2004. *RH.COM.BR*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>>. Acesso em: 1 mar. 2006.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEITE, Tarciso F. et al. *Desenvolvimento local com gestão participativa sob o impacto de programa de política pública regional: Farol do Desenvolvimento do Banco do Nordeste*, s/d. Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/21POR.doc>>. Acesso em: 19 fev. 2006.

LOPES, Boanerges. O primeiro assessor. In: ULHÔA, Eliane; MOREIRA, Rosa (Coord). *Assessoria de imprensa: o papel do assessor*. Rio de Janeiro: Fenaj, 1996.

MARTÍNEZ, José Ignacio N. et al. *Governança em organizações com fins sociais*. São Paulo: FIA, 2005. <http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_060106.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2006.

MENDONÇA, Ricardo R. S. *Sumário da disciplina Administração Aplicada*. Juiz de Fora: UFJF, 2003.

_____. *Sumário da disciplina gestão para a Qualidade Total*. Juiz de Fora: UFJF, 2004.

MOUTINHO, Ana Viale; SOUSA, Jorge Pedro. Assessoria de imprensa na Europa. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOSNICK, Abraham. Sem Comunicação não há produtividade. Entrevista concedida a Nara Damante. *Revista Comunicação Empresarial*, Ano 15, n. 57, 4º trimestre 2005. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/revista/4_2005/materiacapa.pdf> Acesso em: 10 jan. 2006.

PALMA, Juarez. *Jornalismo Empresarial*. 2.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1994.

PERSONA, Mário. *Gestão Participativa*. Entrevista concedida ao [Canal Saúde da Fundação Oswaldo Cruz](http://www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html). <<http://www.mariopersona.com.br/entrevistafiocruz.html>>. Acesso em: 10 ago. 2005.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea, 2002.

PINTO, Eduardo. *Comunicação para a produtividade*. Rio de Janeiro: Quarter, 1994.

PORTAL NACIONAL SUIGENERIS. *Teoria da Burocracia*: Max Weber. <http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade_burocracia.htm>. Acesso em: 10 ago. 2005.

TERRA, José Cláudio C. *Os desafios da produtividade*. In: SEMINÁRIO PREPARATÓRIO DA 3ª CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2005, Brasília. <<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Cyrineu%20Terra.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização Social*: um modo de contruir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

_____. *Cultura, poder, comunicação e imagem*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GLOSSÁRIO

Burocracia – “Forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos” (PORTAL NACIONAL SUIGENERIS, Disponível em: <http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade_burocracia.htm>. Acesso em: 10 ago. 2005).

Competitividade – “Capacidade que uma organização desenvolve para enfrentar a concorrência em um ambiente dinâmico e mutável” (CHIAVENATO, 1999, p.167).

Democracia – “(1) Capacidade de criar e escolher uma forma de viver, capaz de fazer possível a vida digna para todos. (2) Forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando-se como seu fundamento a diversidade e a diferença” (TORO & WERNECK, 2004, p. 10).

Eficácia – “Extensão em que todas as formas de rendimento são maximizadas” (TORQUATO, 1986, p. 36).

Eficiência – “Uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto” (TORQUATO, 1986, p. 36).

Excelência – Junção da eficiência com a eficácia (TORQUATO, 1986).

Empowerment – “Fortalecimento das equipes através de atribuição de autonomia e total responsabilidade para realizar seu trabalho” (CHIAVENATO, 1999, p.704).

Qualidade – Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (ISO 8402, 1986).

Qualidade Total – “Filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de auto-superação e

contínuo aperfeiçoamento – o envolvimento e a participação de todas as pessoas em todos os níveis da organização e a busca da melhoria constante e contínua” (CHIAVENATO, 1999, p.684).

Motivação – “Desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (CHIAVENATO, 1999, p.592).

Poder – “Habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita” (DAHL, Robert apud MORGAN, 1996, p. 163).

Produtividade – “Saída de produtos e serviços de uma organização dividida pelas suas entradas e insumos” (CHIAVENATO, 1999, p.704).

Público – “O que convém e interessa a todos” (TORO & WERNECK, 2004, p. 21)