

A Comunicação no Mundo do Trabalho¹

Wilma Pereira Tinoco Vilaça²

Resumo:

Este ensaio apresenta uma discussão sobre as mudanças ocorridas na sociedade e que culminaram com um reposicionamento das empresas frente ao trabalhador, principalmente naquilo que concerne à forma de com ele se comunicar. Partindo da premissa de que comunicação é apreensão de sentidos e significados partilhados e de que somos reflexo da sociedade em que vivemos, o ensaio prioriza a relevância da linguagem, os estudos de recepção e apresenta os estudos ergológicos como interessante abordagem para a compreensão do homem inserido no mundo do trabalho. Na seqüência, apresenta o escopo daquilo que toma para si como definição conceitual de comunicação organizacional, na tentativa de fugir dos paradigmas clássicos que tanto embotam a construção de novos quadros analíticos. Naturalmente, em se tratando de uma revisão da literatura, a conclusão apresentada tem como objetivo ressaltar a importância de que novos estudos sejam realizados, ampliando e aprofundando este que a própria autora considera seminal, ponto de partida para novos desdobramentos.

Palavras-chave: linguagem; comunicação organizacional; mundo do trabalho; recepção.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste ensaio é refletir sobre a comunicação no mundo do trabalho e sobre as fronteiras da comunicação organizacional, tendo em vista o interesse em seu aproveitamento como capítulo teórico da tese de doutoramento, cujo objeto contemplará a comunicação em processos de fusão e/ou aquisição de empresas. Nesse sentido, serão aqui recuperados os principais fundamentos teóricos trabalhados na disciplina *Comunicação no mundo do trabalho: recepção e mediações*, ministrada pela Professora Doutora Roseli A. Fígaro Paulino, no Programa de Pós-Graduação *Strictu Senso*, da Escola de Comunicação e Artes, da Universidade de São Paulo. Como a situação ideal sugere que tais fundamentos contribuam para o desenvolvimento da futura pesquisa, além dos autores apresentados pela Professora Doutora Roseli Fígaro, outros autores da área de comunicação poderão ser eventualmente elencados, na tentativa de demonstrar o quanto a disciplina contribuiu para o aumento da capacidade reflexiva da discente. Para estruturá-lo, optou-se pela apresentação tradicional, contendo Introdução – em que esta breve apresentação se insere –,

¹ Submetido ao GT ABRAPCORP 2- Processos, políticas e estratégias de Comunicação Organizacional, III Congresso da ABRAPCORP, São Paulo/Brasil.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da USP. Mestre em Administração pela PUC/FDC, de Minas Gerais e Relações Públicas pelo UNI-BH. Docente universitária, seus interesses de pesquisa se ligam à comunicação no mundo do trabalho; cultura organizacional; construção de identidade e afins. E-mail: wilma.vilaca@usp.br

Desenvolvimento – tendo como estratégia a construção de tópicos, intitulados e numerados, de maneira a dar maior coerência ao texto como um todo, bem como estabelecer uma tessitura dos textos que foram utilizados como base da fundamentação teórica, e, finalmente, a Conclusão, em que se procura então alinhar os fundamentos daquilo que, de antemão, se adotou como uma nova perspectiva para a dimensão da comunicação organizacional. Deve-se ressaltar, no entanto, que, embora a disciplina estudada não tenha contemplado especificamente a comunicação organizacional, este ensaio assume a necessidade de o fazer, tendo em vista o fato de que, no âmbito empresarial, caberia a essa comunicação a tarefa de promover o intercâmbio das informações entre empresa e aqueles que nela trabalham.

Historiadores, economistas, antropólogos, sociólogos e comunicadores, dentre outros, têm se debruçado sobre a temática da globalização, tecendo definições que, via de regra, apontam sempre para um elemento fulcral: qualquer que seja a perspectiva adotada, complexidade é o seu codinome. A globalização não pode ser vista tão-somente como um processo político-econômico, mas também sociocultural e abarca os vieses demográficos, religiosos, lingüísticos, de identidade e alteridade, do local em contraponto ao global, das etnias e raças, da inclusão e da exclusão, sejam elas de quaisquer naturezas. Nesse sentido, os estudos que se referem a tal fenômeno simplesmente não podem desconsiderar que a globalização abre um cenário de análise que envolve também a globalização do capitalismo, as mudanças nos modos de produção e tecnologias, bem como nas formas de organização da sociedade. Até recentemente, o modelo de industrialização existente – o fordismo –, cujo objetivo explícito era o controle sobre os trabalhadores, era considerado como “[...] a maior realização até hoje da engenharia social orientada pela ordem” (IANNI, 2001, p. 68). Na modernidade, caso se assuma assim o período que vivenciamos, a ruptura acontece a partir da reestruturação do capital que pode ser visto como um processo de reorganização do trabalho cuja denominação mais usual é o toyotismo.

Criado pelo engenheiro Ohno para a fábrica Toyota, da indústria japonesa, o toyotismo é uma forma de organização do trabalho em que a racionalização do processo produtivo permitiu a [re-] apropriação das atividades intelectuais do processo de trabalho, embora seja necessário ressaltar que isso não implicou menor exploração da força de trabalho. Ao que parece (e aqui se torna pertinente observar) foi a partir do toyotismo que as relações de produção foram repensadas. Contudo, mesmo que se considere que o toyotismo assegurou ao funcionário uma relativa autonomia sobre o trabalho, deve-se, entretanto, ressaltar que exigiu dele também maior responsabilidade, gerando a premissa de que, se as forças produtivas e as

relações de produção adotam uma nova lógica, necessitarão demandar um maior esforço de comunicação, de maneira a tornar claras as relações que serão dali em diante estabelecidas.

Assim, esse ensaio tem como objetivo discutir o embricamento existente entre o mundo do trabalho e a comunicação, buscando entender como as mudanças nas relações de produção forjaram o repensar do fazer comunicativo. Afinal, torna-se premente observar que outras formas de sociabilidade se impuseram e que as relações interpessoais não mais se descolariam das relações de trabalho. E, se, como advoga Ianni (s.d., p.1) “as coisas, as gentes e as idéias movem-se em múltiplas direções, desenraizam-se, tornam-se volantes [...]”, a realidade social será subjetivada, conflituosa, tensionada. O que suscita o desafio de a comunicação reinventar-se diuturnamente, de reconfigurar suas práticas ainda que se constitua como “conceito teórico e operacional incorporado pelo mundo do trabalho como parte das forças produtivas” (PAULINO, 2003, p.2).

O que se pretende, de alguma maneira, é entender a comunicação nas organizações por meio de lentes mais críticas. Por mais paradoxal que possa parecer a *práxis* comunicativa é, geralmente, canalizada para a obtenção do comprometimento das pessoas, objetivando o entendimento, o consenso, a aceitação tácita sobre como funcionam as organizações. Para que essa comunicação se efetive, os instrumentos utilizados são aqueles elencados em manuais de boas práticas corporativas. Não descurando de sua necessidade, o que se advoga aqui é que se concebam as organizações como lugar de conflitos, contradições e tensões, pois é ali que se estabelecem as relações de produção e, portanto, *locus* privilegiado da diferença. E essas relações são mediadas pela palavra, pelos enunciados que se revelam como “[...] a arena onde se desenvolve a luta de classes” (BAKHTIN, 1988, p.46). Portanto, implica reconhecer que não há como desvincular a linguagem e a cultura dos processos sociais e, dessa maneira, reduzi-las em sua importância. Ao valorizá-las nas práticas cotidianas, as organizações entenderiam que a comunicação só faz sentido se as condições sociais de sua produção forem observadas.

2 DA PALAVRA AO TEXTO: ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

A linguagem se constitui por meio da junção de diferentes formas de expressão, uma vez que engloba a linguagem verbal – resultado do uso do aparelho fonador pelo homem -, a linguagem escrita – sistema de codificação criado para que fosse possível a transmissão de dados e idéias – e a linguagem visual – aquela fornecida por desenhos, mapas, sinais gráficos e/ou luminosos. E, naturalmente, a linguagem se constitui coletivamente, por meio de

convenções e regras socialmente adotadas, de maneira que todos possam compreendê-la quando de sua enunciação.

Para se constituir como sujeito social, faz-se necessário que o indivíduo falante submeta-se a tais regras, pois “[...] a língua é um fenômeno social, [...] é constituída pelo conjunto sistemático das convenções necessárias à comunicação, é um produto social de cuja assimilação cada indivíduo depende para o exercício da faculdade da linguagem” (SANTAELLA, 1983, p.78). O estudo da língua e da linguagem deu destaque a dois estudiosos: Charles Peirce e Ferdinand de Saussure. O primeiro, filósofo, buscou, por meio da lógica, entender o sistema de representação dos signos, enquanto o segundo, lingüista, compreendeu a língua como um sistema de valores diferenciados, cujo valor é definido no interior de um sistema. É fato que, a partir desses estudiosos, surgiram várias outras correntes lingüísticas, inclusive contradizendo-os, mas em todas elas encontrava-se subsumida a questão peirceana de que as palavras vivem nas mentes das pessoas que as usam. Isso nos permite inferir que, se as pessoas têm experiências diferentes e tematizam de forma diferenciada a sua relação com os objetos que as cercam, então os significados tenderiam a ser também diferentes a cada uma delas, daí a importância dos signos para a comunicação. Saussure sistematizou-os em seu estudo, datado de 1916, no qual apresentou a noção fundamental de que todo sistema de comunicação está apoiado em signos que precisam ser decodificados. As palavras orais ou escritas representam os significantes e são as idéias que trazem em si que lhes dão significados, pois os signos seriam determinados pelos sistemas sociais (LUHMANN, 1990). É nesse processo de construção lingüística que se dá a comunicação.

Nesse sentido, um aspecto importante do pensamento habermasiano pode ser evocado, pois, ao tratar a razão comunicativa como resultado das estruturas lingüísticas básicas que nos permitem compreender o mundo da vida, esse importante filósofo contemporâneo ancora sua teoria do agir comunicativo na ciência da linguagem, afirmando que a racionalidade é uma potência da própria língua, ou seja, a ela seria atribuída a capacidade de ordenar e construir consenso. Assim, o que se discute é que, ao fazê-lo, J. Habermas não leva em consideração as relações que se estabelecem entre os sujeitos, quando os mesmos utilizam a linguagem para referenciar o mundo. A crítica que se faz é que não se pode subtrair do mundo da vida as condições materiais a ele concernentes; não há um descolamento entre os mundos objetivo (ou das coisas), social (das normas e das instituições) e o subjetivo (o das vivências e dos sentimentos), pois, segundo Aragão (1997) nas comunicações que os sujeitos estabelecem entre si, mediadas pelos atos de fala, esses três mundos estão presentes, ainda que não na

mesma medida. O que disso tudo se depreende é que, ao basear suas proposições nos estudos hegelianos, de um jovem Hegel em Iena, J. Habermas se pauta por um idealismo exacerbado ao conceber as esferas da interação e do trabalho como não redutíveis uma à outra. Ao afirmar que haveria apenas o mundo da vida, essencialmente comunicativo, onde as pessoas viveriam, pensariam e se relacionariam, o filósofo sublevaria o fato de que “[...] não é a linguagem que nos dá acesso à razão, mas, inversamente, é a razão que nela se corporifica” (ARAGÃO, 1997, p.69).

Schaff (1976) afirma que a linguagem é socialmente condicionada. Todavia, o que se percebe é que esse condicionamento é resultante de uma *práxis* social, em que o trabalho é mediatizado pela comunicação, ponto de vista presente em Bakhtin (1988, p.46) ao afirmar que “[...] a palavra é a arena de lutas onde se confrontam valores sociais contraditórios”. Assim, para que possamos entender o homem em comunicação, há de se fazer necessário compreender o homem em interação social. Se, conforme advoga Freitas (2006, p.54), “[...] o executivo passa dois terços de tempo falando, comunicando, e não se dá conta de que a palavra é uma importante ferramenta de seu trabalho.”, parece-nos natural então falar do trinômio indivíduo/comunicação/trabalho. Luhmann, citado por Marcondes Filho (2004), por sua vez, defende não haver nenhum indício de que a comunicação torne possível a integração entre os indivíduos e é aí que se encontram os pontos de inflexão entre os postulados de Jean-F. Lyotard e as críticas de J. Derrida à F. de Saussure, pois é possível perceber que a comunicação incluiria tanto o consenso quanto o dissenso. E mais, para Luhmann (*apud* Marcondes Filho (2004, p.512)³ “[...] são as regras sociais, não as discursivas, que encerram uma discussão”. Para isso há que se ligar a um contexto.

O conceito de comunicação, caso se prenda somente à etimologia da palavra latina *communis* ou de outras com a mesma raiz latina, poderia ser dado como tornar comum, partilhar, comungar. No entanto, Duarte (2003, p.43) advoga que “[...] para que algo seja comum a um grupo, para que haja comunhão, para tornar um pensamento comum, os envolvidos inevitavelmente têm de estar em relação”. Isso não significa, todavia, que as percepções dos envolvidos tenham que ser as mesmas ou que haja concordância em relação ao enunciado. Pelo contrário, ao se afirmar a natureza dialógica da comunicação, advoga-se que “[...] o diálogo tem a ver, sobretudo, com uma instância que marca a própria composição dos sentidos” (CITELLI, 2004, p.54).

³ HABERMAS, J.; LUHMANN, N. *Theorie der Gesellschaft oder socialtechnologie. Was leistet die systemforschung?* Frankfurt/M., 1971.

Nesse sentido, o que permanece é a dinâmica de um processo em que

[...] os sujeitos em comunicação – isto é, colocados em uma situação de interação e capazes de reconhecerem reciprocamente o papel de interlocutor assumido por um e outro – são apanhados em uma dupla visada: em uma face do processo de produção de sentido eles surgem como parceiros de uma situação de troca, seres sociais, interlocutores, sujeito comunicante e sujeito interpretante; na outra face, eles surgem como protagonistas, intralocutores, seres de fala, sujeito enunciador e sujeito destinatário.

(FRANÇA, 2006, p. 69)

Ao se fazer referência ao que seja Comunicação, é importante ficar claro que ela não deve ser compreendida como mero sinônimo da explosão tecnológica do século XX ou dos produtos derivados (*media*) dessa explosão. Conforme alerta Castells (2005, s.p.), “[...] o pensamento coletivo (que não é a soma dos pensamentos individuais em interação, mas um pensamento que absorve e difunde tudo no conjunto da sociedade) se elabora no campo da comunicação”⁴, o que nos permitiria inferir que a comunicação deveria ter um papel menos instrumental, podendo ser vista como “[...] um processo de produção e compartilhamento entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA e FRANÇA, 2003, p.188).

Ao se tomar a interação como um componente presumidamente importante, a comunicação surge “[...] como uma chave analítica” (FRANÇA, 2006, p.85) que direciona para a compreensão “[...] dos processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se vêem engajados [...] e toda e qualquer atuação que solicita co-participação” (BRAGA, 2001, p.17). Assim, a perspectiva teórica adotada corrobora Martín-Barbero (1997), segundo o qual, o objeto de estudo dos pesquisadores da Comunicação Organizacional se volta para os processos sociais em que é relevante reconstituir a formação do sujeito político e social, vendo a comunicação em sua dimensão cultural, promovendo o resgate e a inserção da comunicação no cerne do processo de construção do sujeito.

Via de regra, no entanto, o que se vê é a comunicação sendo utilizada como mero recurso para uma gestão tutelada do sujeito. Para Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 77), “[...] a comunicação tornou-se uma espécie de curinga”, constatação também presente nos estudos de Braga (2004), nos quais ele propõe um olhar mais acurado para outras possíveis angulações quando se estuda o campo da comunicação. Tomando por referência a comunicação das organizações e o trabalho de Braga (2004), o que se pode depreender é que

⁴ CASTELLS, Manuel. *Emergence des “médias de masse individuels”*. France: OJD Presse Payante, 2005. Tradução livre da autora.

o tratamento da comunicação nas organizações deve ser pensado como um espaço de interação negociada, aqui entendido como um espaço em que “[...] as relações são mediadas discursivamente” (FRANÇA, 2006, p. 77).

Desse argumento emergem dois pontos considerados fundamentais. Freitas (1999, p.55) afirma que “[...] as organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço”. Isso também é postulado por Deetz (1992), ao dizer que as organizações tornaram-se uma instituição central da sociedade contemporânea.

Para França (2006) os sujeitos que produzem as narrativas e que estão permanentemente em interação, estão agora investidos de um novo papel. Para a autora, “[...] o sujeito da comunicação é um sujeito social” (FRANÇA, 2006, p.76). Paradoxalmente, o que se percebe é a delegação de um papel central à mídia, tratando-a como se fosse o próprio fenômeno comunicativo. Nesse sentido, a ênfase nesse determinismo tecnológico poderia relegar “[...] os sujeitos dotados de palavra, ou seja, aqueles que são os verdadeiros autores e atores da comunicação, a um mero lugar acessório no processo” (GIORDANO, *apud* SILVA e OLIVEIRA, 2003, p.2)⁵. Não se trata aqui de uma preleção sobre os produtos de mídia e seus efeitos na audiência, mas apenas ressaltar que o sujeito não é mais um receptor passivo da mensagem que é enviada, mas está inserido no espaço público da argumentação, arena na qual se insere a fim de legitimar suas opiniões e decisões.

Assim sendo, o primeiro ponto dessa teorização é que a comunicação não poderia ser vista como responsável por tão-somente transmitir, linearmente, a informação organizacional. As organizações, ao enfatizarem a necessidade que têm de ler o que se passa no ambiente e estruturar sua comunicação a partir dessa leitura, deixam-nos a prerrogativa de inferir que, para elas, à comunicação caberia, efetivamente, induzir comportamentos indispensáveis à manutenção da dinâmica organizacional, sobretudo, o controle.

Segundo, se as organizações ocupam lugar de destaque e a comunicação “[...] costuma ser vista como um instrumento cujo objetivo maior é o de gerar conformidade e obediência às diretrizes previamente estabelecidas pela cúpula organizacional” (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p.1), uma empresa em processo de mudança necessitaria [re-]considerar o contexto, equacionar a questão da instrumentalidade de sua comunicação e buscar uma visão mais cultural, que conceba a comunicação como uma arena de construção coletiva de significados.

⁵ GIORDANO, Yvonne. *Communication et organisation: une reconsideration par la théorie de la structuration*.

Ao adotar tal postura, essa empresa entenderia a instrumentalidade como [também] parte do fenômeno comunicativo, mas não o restringindo a tão-somente isso. E, de balde a compreensão de que em um contexto de mudança a demanda inicial por uma comunicação mais instrumental possa e até mesmo deva existir, reconhecer que nela não se esgota. Isso porque nenhuma mudança de fato ocorre se não há a inserção dos sujeitos como agentes no processo.

Nessa ótica, é necessário que se estabeleça um processo que reconheça sob quais condições os sujeitos sociais se apropriariam do discurso organizacional, tanto quanto se pensa nos meios empregados para isso.

3 OS ESTUDOS DE RECEPÇÃO E O SUJEITO NO MUNDO DO TRABALHO

Os estudos sobre recepção não são recentes e acompanham toda a temática sobre as relações que são estabelecidas entre os veículos de comunicação e o receptor, principalmente naqueles estudos concernentes à sociedade da cultura de massa. É fato também que essa visão um tanto distorcida do receptor resulta da percepção de que entre emissor e receptor existiria uma linearidade, em que o predomínio do primeiro sobre o segundo estaria assegurado pelo poder, de um lado, e pela passividade, de outro. No entanto, mudaram-se os enfoques e, atualmente, tais estudos acompanham as mudanças societárias que se refletiram nesse receptor, tornando-o menos refratário a tudo que lhe é apresentado.

Para Sousa (2002), é necessário retroceder na teorização sobre comunicação para que se possam entender os motivos pelos quais o papel do receptor ficou durante tanto tempo subsumido nos estudos que eram encetados. Segundo o autor, um modelo mais funcionalista da comunicação aportou no Brasil com a chegada das novas sociedades industriais. Nelas, trabalhava-se com as carências e necessidades individuais, o que implicou uma comunicação instrumental, que pudesse prover os meios de preservar a lógica do sistema de produção. Nos anos de 1960, o que se buscava era, por meio do discurso denunciativo, evidenciar o papel dos meios de comunicação como dominação, conspurcados por sua estreita ligação com os interesses do Estado, que, por sua vez, se dobravam aos interesses do capital estrangeiro.

O modelo frankfurtiano, inspirado na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, instala a visão de um receptor-mercadoria, instrumento reificado, repousando toda a sua concepção teórica na crítica à supremacia do econômico sobre a sociedade, o que culmina com a ruptura de J. Habermas com a Escola de Frankfurt e sua conseqüente concepção da teoria do agir comunicativo, conforme dito anteriormente.

É a partir dos anos de 1980 que os estudos se diferenciam mais, distanciando-se dos referenciais que buscavam enquadrar a recepção em comunicação em blocos paradigmáticos herméticos. E, segundo Sousa (2002, p.26) “[...] chama atenção a busca dos condicionantes do sujeito, das mediações que ultrapassam a noção de um determinismo entre emissor e receptor, ou sujeito e objeto”. O que se percebe, então, é que há ainda um devir, em que a posição ocupada pelo receptor ainda não está de todo definida e que esse sujeito “[...] ocupa um espaço contraditório, o da negociação, o da busca de significações e de produções incessantes de sentido da vida cotidiana.” (SOUSA, 2002, p.26).

Assim, compreende-se ser de fundamental importância para este ensaio o reconhecimento dessa mudança, aspecto em que se ampara sua proposta. Ora, há uma relação causal entre a forma como se [re-]configura a sociedade e esse repensar do fazer comunicativo, tornando este último a força motriz das organizações inseridas nessa sociedade em mutação, embora, paradoxalmente, as empresas insistam em adotá-lo como “[...] uma competência técnica a serviço da estratégia” (REIS, 2006, p.291). Martín-Barbero (2002, p. 40) alega que, nos modelos de comunicação ainda em uso, a recepção “[...] é um ponto de chegada daquilo que já está concluído”. E reafirma que os estudos de recepção não podem ser desligados dos processos de produção. Dessa maneira, entender a comunicação no mundo do trabalho mostra-se relevante porque é assumir que o receptor não é uma tábula-rasa onde a empresa deposita os conteúdos que pretende tornar comuns.

Há ali um sujeito em interação, que fala do mundo da vida e do sistema, que narra suas experiências cotidianas e também tece observações sobre o que se passa na própria empresa. E vai traduzindo ali o que Nouroudine (2002) denomina práticas languageiras e que conformam modos de analisar a relação comunicação/trabalho. Para o autor, tais práticas incorporariam a *linguagem como trabalho* – em que a prática languageira se volta para as condições de realização do próprio trabalho, revestindo-se de diferentes dimensões como a econômica, a social e a ética; a *linguagem no trabalho* – em que se demarca o desenrolar da atividade de trabalho em si, não sendo, necessariamente, útil à realização do próprio trabalho. Incluiria conteúdos de natureza diversificada e seria importante para promover os intercâmbios necessários à própria execução das atividades de trabalho; e a *linguagem sobre o trabalho* – “[...] na qual os protagonistas do trabalho se expressam a respeito de sua atividade” (NOUROUDINE, 2002, p. 26). Assim, não parece possível analisar a comunicação nas e das organizações sem que se analisem suas práticas languageiras como um todo, indissociavelmente e, sobretudo, que se observe o sujeito receptor dessa comunicação. É pertinente afirmar que não é possível fazer comunicação organizacional sem considerá-la

como um processo, inserida em um contexto e, mais ainda, sem considerar os sujeitos para os quais a mesma é pautada e quais os discursos que se evidenciam em sua formulação.

O mundo do trabalho, ao apoderar-se da comunicação para fazer-se concreto, tornar-se inteligível, adota como objetivo a busca pelo consenso e pela ordem, a homogeneização de suas crenças e valores, tornando os sujeitos-receptores, no caso, os seus funcionários, coesos com suas ideologias. Mas o que se percebe, hoje, é que o mundo do trabalho é o mundo da contradição por excelência. Para Fígaro (2005, p.141),

[...] o lugar de trabalho e os colegas de trabalho são o universo privilegiado das trocas comunicacionais, da sociabilidade, lugar com o qual se busca construir identidade, no qual se dão conflitos e se constroem relações afetivas. O mundo do trabalho pauta interesses, escolhas e relações.

Se o mundo do trabalho é o mundo da ambigüidade talvez não seja tão fácil como se imagina fazer a comunicação nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do Terceiro Setor. Talvez se possa dizer que os veículos comumente utilizados sejam consumidos pelos receptores como uma estratégia de sobrevivência no mundo do trabalho: se veiculam aquilo que a própria empresa considera pertinente tornar sabido, o receptor elabora pequenas rotas de fuga, burila mecanismos de resistência, até como um modo de sobreviver no mundo do trabalho. Ou, como defende Souza-e-Silva (2002), subsiste uma premissa de que tudo o que é dito pelo enunciador seria entendido pelo interlocutor.

Em pesquisa realizada, Fígaro (2005, p.145) relata que “[...] o recurso à retórica da persuasão é muito utilizado pelo discurso da comunicação das empresas; [...] do discurso autoritário e do raciocínio apodítico, ou seja, no qual os silogismos partem de premissas antecipadamente irrefutáveis”. Muito embora esse seja um recurso adotado pelas organizações, reconhece-se também que há uma tendência a se atribuir novos papéis a esses receptores, invitando-os a participar de conselhos editoriais de *house-organs* e escrever sobre a empresa nos boletins informativos, dando-lhes oportunidade de envolvimento e incentivando o trabalho em equipe. Questiona-se, entretanto, se as empresas não estariam, de fato, taylorizando a linguagem, racionalizando a comunicação de maneira a estandardizá-la, culminando com o inescapável controle da atividade (SOUZA-e-SILVA, 2002). Exemplo dessa racionalização excessiva pode ser evocado com os serviços de *call-center* que, ao utilizarem *scripts*, acabam impedindo as conversações, muito embora seja possível perceber aqui também os mecanismos de fuga adotados pelos atendentes, que reconfiguram suas falas na tentativa de minimizar a natureza de sua atividade e, por conseguinte, conquistar o cliente. Essas estratégias podem ser vistas em todas as atividades e sequer haviam sido objeto de

estudo da comunicação até que os preceitos da ergologia surgiram no Brasil. Foi a ergologia que constatou que, nos processos reais, as pessoas em trabalho reconfiguram, o tempo todo, as normas, de maneira a atender as demandas do momento em curso. Ora, isso significa, conforme Souza-e-Silva (2002, p. 72), que “[...] o retrabalho permanente das normas supõe também um retrabalho dos discursos” e leva a entender o embricamento entre ergologia e comunicação. Ou, mais que isso, entender por que o sujeito em recepção precisa ser considerado com cuidado, pois ele tem a sua subjetividade, o que impugnaria a tão decantada harmonia do mundo organizacional.

4 A ERGOLOGIA NA ATIVIDADE DE TRABALHO

Os estudos ergológicos surgiram no final dos anos de 1970, liderados pelo pesquisador Yves Schwartz, da *Université de Provence*, do sudeste da França, a partir da necessidade de melhor compreender e intervir nas situações de trabalho, a fim de transformá-las. E, sem dúvida alguma, essa compreensão passa também pela constatação de que o trabalho mudou e não há mais como associá-lo a um funcionário que não pensa, cujo cálculo dos tempos e movimentos continue a ser feito por outro que não ele próprio.

Para melhor definir o que se poderia chamar de atividade, na perspectiva ergológica, Schwartz e Durrive (2007) definem quatro proposições, a saber: 1. haveria uma distância entre trabalho prescrito e trabalho real, considerados, respectivamente, como aquele que é pensado teoricamente e com antecedência, nem sempre por aquele que o realiza e aquele que realmente foi feito por uma determinada pessoa em algum lugar. Isso significaria a existência de um constante reorganizar dos postos de trabalho; 2. essa distância, todavia, é sempre ressingularizada, dado que pessoas e/ou tempos diferentes produzirão distâncias também diferenciadas entre o trabalho prescrito e o real, gerando uma parcial singularidade. Podem existir eventuais singularidades, mas o que se ressalva é que a história de quem realiza a atividade pode influenciar essa percepção de distância; 3. não existe uma única racionalidade no trabalho. O corpo-si, ou seja, a entidade que racionaliza sobre o fazer da atividade é considerada incorpórea, uma presença que faz do sujeito nem sempre consciente ou inconsciente de como gerir essa distância. Para Schwartz e Durrive (2007, p.44) essa entidade “[...] atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso”; 4. pode ser estabelecida uma relação entre a atividade e os valores que estão subsumidos no exercício da atividade, o que significa que as pessoas fazem escolhas e que escolhas pressupõem a ocorrência de um debate interno, que permita chegar a elas. Para o autor, tal debate nem sempre aparece de forma clara, em nível consciente, mas pode acontecer

internamente, de *si per si*, sempre levando em consideração o valor social do bem viver juntos. É nesse sentido que Schwartz e Durrive (2007) afirmam que, ao escolher, o trabalhador faz uma opção em relação ao outros e ao mundo no qual quer viver, pois escolhas são sempre atravessadas por valores.

Essa breve introdução dos princípios norteadores da ergologia surge como uma tessitura entre o que se tem chamado de nível de participação do trabalhador nas decisões sobre sua atividade e o que acontece, via de regra, nas empresas. Duraffourg (2007, p.64) afirma que “[...] o ponto de vista do trabalho é o grande ausente do governo da empresa, enquanto que o trabalho está no fundamento de seu funcionamento. [...] Reconstituir um ponto de vista do trabalho é devolver à empresa e à sociedade o sentido de suas fundações.”. Além do mais, faz-se *mister* resgatar o que este ensaio vem assumindo como uma premissa básica de sua construção teórica: o trabalho é social. E, como tal, evoca “[...] o uso de si por si. Mas, além disso, ele é uso de si pelos outros”. Todavia, para os ergologistas, essa subjetividade imanente ao sujeito pode ser mais bem compreendida se ampliada. E a denominam de *corpo-si*, ou seja, seria biológica, mas recortada por nossa história, pois “[...] trabalhamos nosso corpo, nós o trabalhamos permanentemente pela nossa história de vida – e, portanto, por nossas paixões, por nossos desejos, por nossas experiências” (SCHWARTZ e DURRIVE, 2007, p. 199). Dessa maneira, o trabalho redescobre a existência de um alguém, enigmático, ambíguo, conflituoso, complexo, a exigir atenção e cuidados redobrados.

Ao relacionar trabalho e linguagem, a perspectiva ergológica, por sua vez, alega que os meios de comunicação na empresa nada dizem sobre as trocas languageiras, sua realidade e a entrada em cena do *corpo-si*, pois o corpo nunca estaria fora do jogo. Ou, conforme Fígaro (2008, p.129),

[...] se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo.

E, para corroborar sua argumentação, a autora faz uma interessante adaptação do dispositivo dinâmico em três pólos utilizado por Y. Schwartz para explicar, metodologicamente, como a ergologia pode ser utilizada para produzir saberes e transformar o trabalho. Em Fígaro (2008), o dispositivo recebeu uma aplicação prática, em atendimento a uma demanda bastante específica: entender a contribuição da ergologia para os estudos da comunicação e foi apresentado como se vê na figura 1.

Quadro 1

Dispositivo dinâmico em três pólos

Eixo A - Saberes e valores no universo científico (*savoir institué*) (Teorias da Comunicação e outras disciplinas)

Eixo B - Saberes e valores da experiência, adquiridos na atividade (*savoir investi*).

Eixo C - Pólo de questionamento
Exercício do socratismo (perguntas e respostas) em duplo sentido.

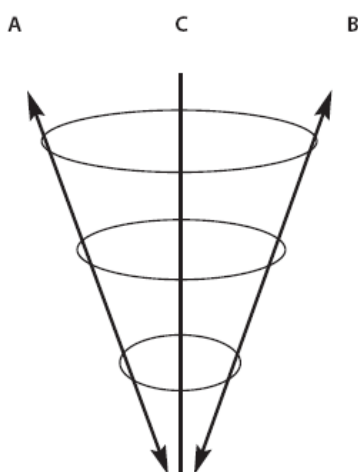


Figura 1 - Dispositivo dinâmico de três pólos
Fonte - FÍGARO, 2008, p. 131.

Para a autora, no eixo A, estaria os conhecimentos interdisciplinares do campo da comunicação, sobretudo aqueles que dão forma aos estudos de recepção. No B, ela elenca a atividade de emissão e recepção, inerentes aos sujeitos em relação e que acabam circulando no mundo do trabalho. E, no eixo C, encaixa o processo de comunicação observado em um determinado objeto empírico. Nesse eixo, o que mais importa é a clareza com que a autora adota a perspectiva ergológica, reafirmando que o observar da realidade – na pesquisa empírica por ela conduzida - foi possível “[...] a partir de questionamentos originados do desconforto intelectual” (FÍGARO, 2008, p.132). A figura icônica, ainda segundo a autora, quer representar a junção entre o micro e o macrosocial intrínseca à atividade e que acabou por propiciar a imagem espiralada, que revela tanto a tensão conceitual existente quanto o reconhecimento de que este é um conhecimento ainda a ser construído, pelo menos na abordagem para a qual seus interesses como pesquisadora se volta.

É necessário ressaltar que, nesse sentido, este ensaio também reconhece a natureza desconcertante do que está sendo proposto, dado seu ineditismo, bem como o fato de que

pensar a comunicação nesse patamar significaria a revisão completa da *práxis* comunicacional, principalmente em relação à efetividade do que vem sendo feito. No entanto, é proposta deste ensaio, ao adotar o modelo do dispositivo dinâmico em três pólos da ergologia, voltar-se para a construção de um novo saber comunicacional, que permita a investigação crítico-reflexiva de como se definem políticas de comunicação em organizações que são alvos de um tipo complexo de mudança: mudanças advindas de processos de fusão e/ou aquisições de empresa. Consideradas estratégicas, tais mudanças vêm acompanhadas de uma comunicação, muitas vezes, desconectada da realidade vivenciada pelos sujeitos do mundo do trabalho.

Mas se, conforme advoga Revuz (2007, p. 230), o trabalho é um “[...] objeto duplo: coletivo, social, normalizado, mas também um assunto pessoal, a expressão social de coisas vividas no mais íntimo de si”, então ele poderia ser também definido por sua capacidade de transmutar desejos, “[...] permitindo a passagem de elementos psíquicos inconscientes para a atividade social” (REVUZ, 2007, p.231), e, assim, é necessário que os estudos se aprofundem mais em relação ao papel que tem sido desempenhado pela comunicação, pois “[...] hoje, ao contrário da época do taylorismo, exige-se do operador iniciativa, responsabilidade, capacidade de comunicação. Para esquematizar, o que antes era proibido, torna-se agora prescrito” (DURRIVE, 2007, p.121).

Enfim, a perspectiva ergológica torna-se interessante, pois a comunicação, especificamente aquela que é concernente às organizações, lida com atividades humanas e tem no homem o seu objeto. Assim, na tentativa de tornar consistente esse recorte teórico, assumem-se as palavras de Daniellou (2007, p. 105), ao dizer que,

[...] em sua atividade, os homens e as mulheres, no trabalho, tecem. Do lado trama, os fios que os ligam a um processo técnico, às propriedades da matéria, das ferramentas ou dos clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente -, a regras formais, ao controle de outras pessoas... Do lado urdidura, ei-los ligados à sua própria história, ao seu corpo que aprende e envelhece, a uma enorme quantidade de experiências de trabalho e de vida, a diversos grupos sociais que lhes proporcionaram saberes, valores, regras, com as quais eles compõem dia após dia; ligados também aos seus próximos, pois são fonte de energia e preocupações; ligados a projetos, desejos, angústias, sonhos...

Assim, não sendo interesse da pesquisa um olhar enviesado sobre a comunicação organizacional, que seja percebido como policialesco ou maniqueísta, parece pertinente que se faça uma análise da comunicação que vem sendo desenvolvida internamente nas organizações, pois ela assume um papel de interlocução entre as empresas e os que nela trabalham. Entender como a comunicação organizacional, sempre regulada pelo poder e pela norma, “[...] regida pela lógica da hierarquia e dos objetivos mercantis” (FÍGARO, 2008,

p.136) está sendo conduzida pelos profissionais de comunicação, torna-se importante na medida em que se deixa entrever a existência de distintos lugares de fala: o do trabalhador, sumarizado anteriormente nos estudos de recepção e ergológicos e os da organização, que serão objeto do tópico a seguir.

5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Wolton (2006), ainda no prefácio de seu livro *É preciso salvar a comunicação*, apresenta um argumento que mobiliza durante toda a leitura do livro e que agora é tomado de empréstimo, por considerá-lo legítimo, pertinente, instigante e veraz, a ponto de ser utilizado para dar força ao que se pretende definir como comunicação organizacional. Diz o autor supracitado que “[...] o essencial da comunicação não está do lado da técnica, dos usos ou dos mercados, [...] simplesmente porque não há comunicação sem respeito ao outro, e nada é mais difícil do que reconhecer o outro como seu igual, sobretudo se não nos compreendemos.” (WOLTON, 2006, p.10). Essa proposição vem ao encontro do que se acredita ser o papel da comunicação, de fato. O que se tem, de concreto, é que a comunicação praticada nas organizações e comumente denominada organizacional, empresarial ou corporativa, apesar de aparentemente triunfante, apresenta uma certa fragilidade, uma inquietante necessidade de representar, no imediatismo da sociedade moderna, resultados vinculados aos resultados operacionais das empresas. E, para tanto, as empresas têm, cada vez mais, envidado esforços para ampliar seu sistema de comunicação, que lhe possibilitem melhor trabalhar sua comunicação interna. Em setembro de 2007, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE – realizou uma pesquisa, cujos resultados revelam que

[...] a comunicação ainda não atende totalmente aos funcionários. Chama a atenção o fato que, entre os entrevistados que disseram que a área de Comunicação Interna atende completamente a essas necessidades, 77% trabalham em empresas em que a alta gestão vê a comunicação como área estratégica e, em 87% delas, há um plano integrado de comunicação.⁶

Ou que

[...] o jornal impresso é apontado como o principal veículo de Comunicação Interna por 22,6% dos entrevistados, recuperando sua posição tradicional. Isto acontece após o “boom” da intranet - percebido na pesquisa de 2005 -, que atualmente é o segundo principal veículo.⁷

⁶ Disponível em <http://www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf> Acesso em 08/jan./2009.

⁷ Disponível em <http://www.aberje.com.br/novo/pesquisa_aberje/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf> Acesso em 08/jan./2009.

Esses dados podem ajudar a compreender o modelo de comunicação comumente utilizado nas organizações e que, por seu caráter funcionalista e instrumental, corrobora o que Wolton (2006, p.141), com precisão cirúrgica, convoca a observar com maior perspicácia.

Podemos dizê-lo de outro modo: a comunicação funcional triunfa no que se refere ao conjunto dos dispositivos materiais, a dimensão normativa se refugia no imaterial e se vê nos labirintos da interlocução, tornada aparentemente caduca pelas performances das ferramentas... Quanto mais a comunicação se instrumentaliza, mais ela se perde, como se finalmente o essencial não estivesse no *conteúdo* da troca, na intencionalidade dos atores, mas numa certa “poesia” das trocas.

Genelot, *apud* Cardoso (2006)⁸ afirma que o conceito de comunicação organizacional esvaziou-se de tal forma que a melhor solução seria a destruição de seu repertório e a conseqüente reestruturação de suas práticas. Tal assertiva, debalde sua crueza, parece significativa, pois, diante de cenários tão dinâmicos, complexos e multifacéticos como os que as organizações vivenciam hoje, não se pode mais coadunar com o reducionismo com que as ações de comunicação são conduzidas pelas empresas atuais.

Não há mais como as organizações pautarem sua comunicação à simples produção de instrumentos, conforme dados da pesquisa ABERJE reafirmam, sobretudo em cenários complexos, como os decorrentes de fusões e/ou aquisições de empresas. Esse momento preciso tem evidenciado dois pontos interessantes de reflexão: o primeiro é a ausência dos comunicadores do processo das decisões estratégicas no que se refere à construção das decisões de mudança. Sendo assim, parece pouco provável que eles sejam capazes de tornar perceptível que as práticas implementadas possam ser verdadeiramente estratégicas. O segundo ponto é a visão reducionista do que seja a Comunicação, uma vez que ela é construída a partir de uma perspectiva informacional e, não, relacional da Comunicação. E, quando se faz referência aos aspectos relacionais quer-se enfatizar, como sugere Taylor (2005, p. 215), que “[...] a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Tradicionalmente, esse chamado *uso estratégico da comunicação* em processos de mudança tem se fundamentado, aparentemente, em uma compreensão da mesma como algo que seria explicada pela Teoria Matemática da Comunicação e para o alcance de dois objetivos: informar e persuadir. Nesse contexto, a dinâmica que, geralmente, parece se estabelecer é a de que os altos escalões definem o que deve ser dito, a quem e quando e os comunicadores decidem como, por meio de que veículo, e implementam.

⁸ GENELOT, D. *Manager dans La complexité – réflexions à l’usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

Cardoso (2006, p.1131) é enfático ao afirmar que esse modelo, oriundo da Teoria da Informação, na qual está contida a Teoria Matemática de Shannon e Weaver, “[...] não inclui as condições sociais de produção de sentido e que, desse modo, anulou a possibilidade de análise das lutas pelo poder, isto é, pelo discurso que articula o sentido construído pela sociedade”. Retoma-se, então, o ponto de partida deste ensaio em que se postulou a importância da linguagem na construção dos significados que serão compartilhados, via comunicação.

Para Casali (2004), a visão funcionalista adotada pelas organizações em relação aos seus processos comunicativos impele-as a seguirem um padrão mecanicista, com características da hierarquia verticalizada. Ou seja, a comunicação organizacional estaria encastelada, metáfora que poderia ser utilizada como uma analogia à metáfora *contêiner e conduíte*, trabalhada por Putnam (1982), e na qual a primeira se refere ao papel desempenhado pela comunicação e a segunda, às empresas que seriam vistas como meros sistemas físicos.

Essa realidade se apresenta bastante significativa se se observar a ênfase que empresas e profissionais de comunicação têm dado à busca de métodos que mensurem resultados em comunicação organizacional. A edição de número dois, do 1º semestre de 2005, da Revista *Organicom*, publicação do Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, é um dossiê totalmente dedicado à avaliação e mensuração de resultados em comunicação organizacional, que, inclusive, é o seu título de capa. Nessa edição, chamou a atenção o artigo referenciado por Galerani (2005), cujo conteúdo traz um modelo de avaliação de relacionamentos que, segundo a autora, foi formulado por professores norte-americanos e se constitui de seis elementos a serem aventados e que podem ser considerados “[...] indicadores de resultados de relacionamentos próximos.” (GALERANI, 2005, p.161). E a autora continua, afirmando que é a organização que deve decidir o que quer, quando e de que modo, contrariando tudo aquilo que se discutiu até agora em relação à autonomia do receptor, à liberdade, à questão do respeito ao outro etc. Em contrapartida, parece pertinente com os dados da pesquisa ABERJE, intencional e anteriormente apresentados, sobre a supremacia do jornal impresso na comunicação estabelecida entre empresa e aqueles que nela trabalham.

Não é o caso de se fazer um escrutínio público ou de se colocar em xeque a qualidade e a seriedade teóricas, tanto da publicação em si – pelo contrário – ou da articulista. O que se pretende evidenciar é a fragilidade de se prender entre linhas, gráficos ou modelos herméticos,

algo que é tão vivo, tão complexo, tão extraordinariamente imprevisível, ambivalente e contraditório quanto os relacionamentos e as formas como eles se dão.

O que parece é que o desvio se encontra exatamente no uso de um modelo importado, talvez não compatível com a realidade brasileira, o que Curvello (2002) já apontava como um risco. O autor, citando Assunção (1997)⁹, alerta

No nosso caso, há sempre o risco de cairmos na armadilha, descrita por Assunção, de importarmos solução ou modelo que terá uma dupla característica: a) é de segunda mão – vem através do filtro americano; b) é de segundo tempo – ocorre com um certo atraso e não são muito raros os casos em que uma teoria em plena vigência no Brasil já foi “superada” na origem.

Dessa maneira, outra ponta de análise se descortina: se comunicar é reconhecer o outro como sujeito e, conforme Wolton (2006, p.111), “[...] implica a recíproca deste procedimento” e onde até mesmo ao se utilizar “[...] a comunicação de maneira funcional, numa simples lógica de transmissão, põe em geral em movimento um processo de diálogo que o ultrapassa” (WOLTON, 2006, p.112), torna-se necessário reavaliar as dimensões que subsidiam a decisão de como conduzir a comunicação nas organizações. Em processos de fusão e/ou aquisição, seu papel ainda seria mais intenso, pois teria que “[...] também administrar as traduções entre universos simbólicos diferentes” (WOLTON, 2006, p.138), em que os envolvidos acabariam por realizar, de maneira bastante peculiar, um movimento diaspórico, no qual “[...] as identidades, concebidas como estabelecidas e estáveis, estão naufragando nos rochedos de uma diferenciação que prolifera” (HALL, 2006, p.43).

Varona (2004, p.19) também tem discutido a proposição de que a visão de vida influencia diretamente a relação com o mundo e “[...] ao mesmo tempo nos leva a fazer novas perguntas e uma vez que as perguntas que nos fazemos determinam em grande parte o que encontramos, daí a importância em descobrir o que é que informa nossa curiosidade e pensamento”. Ou seja, mais uma vez, com outro corpo teórico, está-se vendo o esforço de pesquisadores em demonstrar que a comunicação não pode ser um processo estanque, dissociado da história, do envolvimento no mundo e com as pessoas.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste ensaio permitiu estabelecer um encadeamento lógico do que parece ser vital para a compreensão de como foi se estruturando a comunicação ao longo do processo de evolução da sociedade. Concomitante ao desenvolvimento das relações de produção, as forças produtivas também foram se modelando. Novos interesses, novas

⁹ ASSUNÇÃO, J.M.. Ruídos na produção de silêncio. Dissertação (Mestrado). FAC/UNB. Brasília/DF, 1997, 138 p.

descobertas científicas e tecnológicas vão pautar o processo de organização do trabalho e, por sua vez, as formas de as pessoas se relacionarem nesse mundo. As novas formas de trabalho passam a requerer muita informação, e a comunicação se incorpora ao processo produtivo.

Assim, o grande desafio que se apresenta hoje é superar a visão tradicional já estabelecida sobre o como fazer comunicação organizacional e fazer emergir uma nova concepção da mesma. Se essa nova concepção passa ou não pela perspectiva ergológica ainda é prematuro que se afirme. No entanto, o que se defende é que haja um amplo debate, evitado de vaidades intelectuais, em que os envolvidos possam sair de seus guetos acadêmicos e ampliar a discussão que envolve a comunicação organizacional: como estudá-la somente por seus meios e estratégias, negligenciando as relações humanas no ambiente de trabalho, a execução de tarefas, os diferentes vínculos que se estabelecem em uma atividade essencialmente humana?

O que parece claro é que não há como se ter tanta comunicação, tanta informação circulando sem que isso repercuta sobre os sentidos que os indivíduos constroem acerca de sua realidade. O que leva a inferir que a comunicação não pode construir consenso, ela é sempre uma inflexão, um estímulo à consciência crítica. No mundo do trabalho, “[...] as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem” (MORIN, 2005, p. 20).

Talvez ainda se esteja preso ao fundamento habermasiano de que a base para se pensar o mundo seria a comunicação, embora se saiba que o mundo e as pessoas são construídos relacionalmente e no mundo do trabalho a presença do outro desafia, diuturnamente, a natureza do consenso.

No entanto, também não se quer aqui jogar por terra o esforço intelectual de tantos pesquisadores e pensadores. As teorias clássicas são importantíssimas, à medida que deram o referencial necessário para repensar o mundo e as coisas. Tais teorias não devem ser desconsideradas, mas repensadas. E, no Brasil, ainda se está construindo o campo da comunicação organizacional e isso demanda um considerável esforço de pesquisa, de insumos à produção literária nacional, de ruptura com aquilo que sempre se acreditou ser a situação ideal de comunicação em uma empresa. Há um longo caminho a ser percorrido. No entanto, mais uma vez trazendo à cena Wolton (2006, p. 108), é lícito afirmar que “[...] apesar desses desvios, as profissões que giram ao redor da comunicação traduzem uma *real mudança* das relações de trabalho e são reveladoras de uma mutação das realidades sociais”.

O desafio está lançado. Resta saber se as organizações estão preparadas para absorver as mudanças decorrentes dessa mutação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, L.M. de C. **Razão comunicativa e teoria social crítica em J. Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1988.

BRAGA, J. L. Sobre objetos e abordagens – sua contribuição ara a pesquisa em Comunicação & Sociedade. **Revista Eletrônica da COMPÓS**, 2004. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/e-compos>. >Acesso em 22/abr/2006.

_____. Constituição do campo da comunicação. FAUSTO NETO, A.; PRADO, J.L.A.; PORTO, S. D.(orgs.). **Campo da comunicação** – caracterização, problematizações e perspectivas. João Pessoa: Universitária, 2001.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP: Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1.123- 44, nov./dez./2006.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: **XXVIII EnANPAD**, Curitiba: ANPAD, 2004. *Anais...*

CASTELLS, M. *Émergence des “médias de masse individuels”*. France: OJD Presse Payante, 2005.

CITELLI, A. **Comunicação e educação**. A linguagem em movimento. São Paulo: Senac, 2004.

CURVELLO, J. J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: **XXV CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO**. Salvador: INTERCOM, 2002. Salvador/BA. *Anais...*

DANIELLOU, F. Anexo ao capítulo 3- a trama e a urdidura. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho & ergologia** – conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007.

DEETZ, S. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York, 1992.

DUARTE, E. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, M.I.V. de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

DURAFFOURG, J. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho & ergologia** – conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007.

DURRIVE, L. As técnicas e as experiências dos humanos. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho & ergologia** – conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007.

FÍGARO, R. Considerações sobre os resultados da pesquisa de recepção: a construção dos sentidos do trabalho pelos receptores dos meios de comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicación**. Año II, n.2, enero/junio, 2005. p.138-148.

_____. A atividade de comunicação e trabalho. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**. Fiocruz, v.6, n.1, mar./2008. Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br>.

FRANÇA, V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V.(Orgs.). **Na mídia na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte:Autêntica, 2006.

FREITAS, M. E.de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M.M. K.(Org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GALERANI, G. S. M. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **ORGANICOM**, São Paulo, ano 2, n.2, p. 147-165, 1º sem. 2005.

HALL, S.. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

MAIA, R.C.M.; FRANÇA, V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M.I.V. (Org). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

MARCONDES FILHO, C. **O escavador de silêncios: formas de construir e de desconstruir sentidos na comunicação**. São Paulo: Paulus, 2004.

MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

_____. América latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUSA, Mauro Wilton. **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

MORIN, E. Foco interno. **Revista GV Executivo/Fundação Getúlio Vargas**, v.4, n.1., p.40-53, fev./abr. 2005.

NOUROUDINE, A. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA-e-SILVA, M. C.P.; FAÏTA, D.(Orgs.). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

PAULINO, R.A.F. A comunicação no mundo do trabalho: da racionalidade comunicativa à racionalidade do consumo. In: **XXVI CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO**. 2003, Belo Horizonte. *Anais...* INTERCOM, 2003.

PUTNAM, L. L. *Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis*. **The Western Journal of Speech Communication**. 46 (2), 192-206, 1982.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.(Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais - ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS, M. do C.S. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, M.(org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

REVUZ, C. O trabalho e o sujeito. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L.(Orgs.). **Trabalho & ergologia – conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SCHAFF, A. **Linguagem e conhecimento**. Coimbra: Almedina, 1976.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos: 103).

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho & ergologia** – conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007.

SILVA, J.R.G.da; OLIVEIRA, M. do C. L.de. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia/SP. *Anais Eletrônicos...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD ROM.

SOUSA, M.W. Recepção e comunicação: a busca do sujeito. In: SOUSA, M.W. **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

SOUZA-e-SILVA, M. C. P. A dimensão linguageira em situações de trabalho. In: SOUZA-e-SILVA, M. C.P.; FAÍTA, D.(Orgs.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

VARONA, F.. *“Todavía es posible soñar”*: Teoria apreciativa y comunicación organizacional. **ORGANICOM**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 13-33, ago./2004.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.