



## Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso<sup>1</sup>

Dermeval Milanez Brandão Neto<sup>2</sup> - Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni-BH)

Maíra Rocha<sup>3</sup> - Uni-BH

Diogo Henrique Helal<sup>4</sup> - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) / Uni-BH

Valéria de Fátima Raimundo<sup>5</sup> - UFMG / Uni-BH

### Resumo

A revolução tecnológica catalisou a criação de modelos organizacionais e aparatos gerenciais que servem tanto para democratizar quanto para controlar as informações que norteiam o universo da organização. A partir desse pressuposto, esse artigo foi estruturado com o intuito de analisar criticamente a comunicação e o controle em uma organização flexível. Discute-se a transição dos modelos burocráticos, na qual os meios de controle eram austeros, impositivos e visíveis, para os flexíveis, cujo controle passou a ser exercido de maneira sofisticada, sutil e invisível. Para tanto, utiliza-se dos conceitos de agir comunicativo (monológico e dialógico) de Habermas. Tal debate teórico fundamenta a construção de hipóteses de pesquisa, que foram testadas por meio da realização de um estudo de caso em uma organização flexível, da área de comunicação, situada em Belo Horizonte-MG.

### Palavras-chave

Comunicação Interna; controle organizacional; modelos flexíveis.

### Introdução

Tanto fatores internos quanto externos pressionaram para que o paradigma mudasse: a produção massiva já não atendia aos anseios dos consumidores, que passaram a exigir produtos e serviços customizados e responsabilidade social. O público interno, por sua vez, passou a demandar relações de trabalho mais justas, democráticas e flexíveis. É nesse contexto social de sublevação que se dá a crise do fordismo e a ascensão do pós-fordismo, como uma evolução para o sistema pós-burocrático que tem como pressuposto estabelecer uma gestão mais flexível. Um dos alicerces desse processo de gestão é a comunicação horizontal; nela a autonomia é dividida de forma igualitária, o que proporciona um estímulo à criatividade pela participação. Considera-se esta evolução na gestão organizacional como um

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na sessão de comunicação organizacional, relações públicas e propaganda do Intercom Júnior 2006.

<sup>2</sup> *Dermeval Milanez Brandão Neto* – Graduado em Relações Públicas e estudante de Jornalismo (Uni-BH). (dermevalbrandao@hotmail.com);

<sup>3</sup> *Maíra Rocha* – Graduada em Relações Públicas e estudante de Jornalismo (Uni-BH). (rpmaira@yahoo.com.br);

<sup>4</sup> *Diogo Henrique Helal* – Mestre em Administração (UFPE), Doutorando em Sociologia (UFMG), Docente do Uni-BH (diogohh@yahoo.com.br);

<sup>5</sup> *Valéria de Fátima Raimundo* – Mestre em Comunicação Social (UFMG), Doutoranda em Sociologia (UFMG), Docente do Uni-BH (vraimundo@ig.com.br).

elemento fundamental para que as organizações flexíveis possam ser ágeis e eficazes o suficiente para se adaptarem às intempéries externas.

Este novo cenário, certamente, demanda um tipo de comunicação nas organizações que seja mais flexível, do tipo representado pela via de mão-dupla, no qual o fluxo de informações ocorre de forma eficaz e atinge o objetivo do retorno entre as partes. Diante desse quadro, faz-se necessário aprofundar o estudo sobre a flexibilização, situando a eficiência e a eficácia do processo comunicativo nesse modelo de gestão no que tange à organização e ao indivíduo que ali trabalha. Assim, investigar a realidade de uma empresa que vive sob o regime da flexibilização será fundamental para entender se a flexibilidade proposta nessa organização se utiliza de técnicas de controle no intuito de alcançar uma direção única por meio da participação direta e envolvimento dos funcionários.

Para realizar o estudo de caso escolheu-se a Idéia Comunicação Empresarial. A Idéia é uma empresa pioneira na área da comunicação no estado de Minas Gerais que elabora estratégias de comunicação integrada, no campo de imagem institucional. Para desenvolver os projetos, a Idéia conta com uma equipe de 20 funcionários que trabalham sob o regime da organização flexível, já que não possuem horário ou local de trabalho definidos, apesar da organização possuir um escritório. Petrobrás, Açominas e Grupo Votorantim são exemplos de alguns dos clientes da Idéia.

### **A Organização Burocrática e o Agir Estratégico**

Cada vez mais as empresas investem grandes quantias na pesquisa e desenvolvimento de novas ferramentas para o mundo da produção. A tecnologia no trabalho tem a função de aumentar a produtividade. O sistema capitalista, ao contrário da manufatura, modelo no qual o homem possuía comando sobre todo o processo de produção, desmonta o ofício e devolve este aos trabalhadores de forma fragmentada. Segundo Braverman (1987), é através da maquinaria que a produção pode ser controlada pelos representantes do capital, destituindo o homem do controle de seu processo de trabalho, tornando-o escravo e dependente da máquina.

A indústria em grande escala passou a exigir uma organização mais complexa e organizada, tanto em níveis de produção quanto de administração. O trabalho deveria ser dividido e

controlado com a introdução de normas e regulamentos determinados por uma estrutura organizacional hierarquizada, a estrutura burocrática. Assim, tem-se que a racionalidade é o elemento essencial para a definição da organização burocrática: é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados (BRESSER PEREIRA e MOTTA, 1981).

A organização burocrática apresentava não somente normas administrativas, mas também regras comportamentais que deveriam ser austeramente seguidas para se atingir a excelência. Na indústria, a produção era rigorosamente controlada, inclusive com a regulação de gestos e a maneira correta de sentar. A administração cumpria o papel de assegurar a padronização através de planejamento, preparo, organização, direção, controle e execução das normas. Assim, a autonomia e o poder de decisão e participação do operário no nível estratégico decresce, e a dependência dele para com o gerente de nível médio aumenta, o que engendrou um fluxo de informação verticalizado.

Percebe-se que nestas organizações, cuja manifestação da prática comunicativa é estruturada pela base do poder, da hierarquia e de normas escritas, a comunicação cumpre um papel controlador ao exercer a função de disseminação e reforço das normas e valores a serem seguidos. O objetivo primário era elevar ao máximo a eficiência e a competência através do controle total sobre o ritmo e a maneira de se trabalhar. Neste contexto, a comunicação interna pode ser caracterizada como formal, austera, burocrática, lenta, vertical e pouco flexível.

Com o intuito de aprofundar o entendimento do processo de comunicação este estudo irá utilizar o conceito de *ação gerencial monológica*, apresentado por Habermas. A *ação gerencial monológica*, ou o *agir estratégico* consiste no ato comunicacional como um ato racional em que um indivíduo age sobre o outro, utilizando-o como um instrumento para atingir os fins que ele *a priori* definiu como necessários. Com a inserção massiva de máquinas nas organizações, tornou-se necessário admitir técnicos com *know-how*, ou melhor, um agregado de técnica e qualificação suficiente para assumir os postos da gerência média e assim comandar o nível operacional de forma competente. Esta exigência acrescenta outra característica das organizações burocráticas: a qualificação e a valorização do conhecimento técnico e especializado. Este aspecto denota um elemento consistente de uma estrutura marcada pela autoridade formalizada verticalmente, o administrador burocrático. Esta relação

de poder e autoridade impede o fluxo adequado de informações, pois ocorre uma perda substantiva que afeta o ato comunicacional. Na prática, o subordinado tende a filtrar as informações quando a comunicação se destina ao superior e tais informações não são bem-vindas. Neste contexto, a ação gerencial monológica ou estratégica se dá na interação de duas ou mais pessoas, sendo que uma delas possui vantagem de mando e desmando baseada no conhecimento técnico sobre as outras, e ainda, por uma autoridade racional legitimada pela regulamentação de normas própria da estrutura burocrática.

Outro aspecto importante na descrição da comunicação em estruturas de gerenciamento burocratizadas está na formalidade excessiva para a difusão de informações, já que as funções, normas e regulamentos, decisões e atos administrativos são oficialmente formuladas e registradas por escrito. O sistema regulador da comunicação interna nas organizações funciona através do transporte de ordens, regras e instruções a fim de regular o processamento de informações. Na descrição desta estrutura de comunicação altamente formalizada, Weber (1922) salientava a necessidade de manter uma interpretação sistemática de normas e de imposição de regras, o que não podia ser mantido por comunicação oral.

Não tardou para que esse paradigma fosse alterado, sobretudo porque os empresários perceberam decréscimos no lucro e na produtividade. Isso ocorreu devido o crescimento da desmotivação e rotatividade dos empregados, em um ambiente marcado pela rotinização e padronização do trabalho. As relações humanas e a compreensão dos indivíduos como seres menos operacionais e dotados de emoção passam a ser prioritárias, até porque agora representam a possibilidade de maiores lucros. Então, foi assim visualizado o processo de transição de uma gestão formal ou burocrática para um sistema pós-burocrático e flexível, pautado pela evolução do processo de comunicação interna. Este novo modelo de comunicação nas organizações passa a ser importante na construção do diálogo e do entendimento de forma estratégica nas organizações.

### **Flexibilização Organizacional e o Agir Comunicativo**

O objetivo de extinguir o modelo burocrático das organizações era erradicar as formas visíveis e impositivas de ordem, manipulação e controle e de viabilizar a adaptabilidade às nuances relativas ao contexto. As organizações necessitam ininterruptamente reformular e

reorganizar métodos de gestão, de produção e de comunicação para atender a abrupta individualização da sociedade. Nesse contexto, é inconcebível standardizar as ações. A flexibilização das organizações é crucial para que a adaptação perene e ágil seja possível. Um processo dialético configura e sintetiza o que aflige as organizações pós-burocráticas após a constatação de que a customização crescente do discurso engendrou uma instabilidade no ambiente que exige dinamismo e flexibilidade das ações.

Flexibilizar a organização é empreender continuamente mudanças no âmbito organizacional para se adaptar as nuances mercadológicas. As demandas fragmentadas dos *stakeholders* exigem mudanças macro organizacionais pluridirecionais. As organizações pós-burocráticas mudam e exigem:

Homens e mulheres capazes de aprendizado rápido (a fim de compreender as circunstâncias e problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções). Em suma, para lidar com problemas pela primeira vez, ou uma só vez, o executivo de amanhã não funcionará “pelo manual”. Em vez disso, deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo. (TOFLER, 1997, p.118).

Nas organizações flexíveis, os recursos humanos trabalham em equipes, que são intermitentes, e são dotados de maior autonomia para tomar decisões. O verdadeiro intuito é de descentralizar e horizontalizar a organização, de acordo com o aspecto orgânico, e de viabilizar a instituição de ambiente de trabalho dinâmico e harmônico, caracterizado pela *ação dialógica habermasiana*.

A teoria do *agir comunicativo* de Habermas não pressupõe a existência de limites, entraves ou adversários, mas sim oportunidades de conhecer o outro e suas idiossincrasias, de repartir tarefas, de trabalhar em grupo, e de empreender soluções criativas e legítimas. Habermas (1989) fala em *agir comunicativo* quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e só perseguir as respectivas metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as conseqüências esperadas.

Entende-se que para imprimir uma relação dialógica nas organizações pós-burocráticas é necessário que o entendimento mútuo seja assumido como o mecanismo de coordenação das ações. Ao descrever a teoria do *agir comunicativo*, Habermas considera que o entendimento

mútuo só pode ser conquistado quando o ator expressa ao interlocutor(es) uma pretensão de validade. Assim, considera-se que o entendimento mútuo só será alcançado se o ouvinte aceitar o que profere o sujeito falante, num imbricado, complexo e dinâmico jogo de pretensões, já que não há, nessa interação, papéis definidos, e sim papéis sociais mutáveis.

Os planos de ação individuais acentuam o tema e determinam a carência de entendimento mútuo actual que é preciso suprir por meio do trabalho de interpretação. Nesse aspecto, a situação de ação é, ao mesmo tempo, uma situação de fala na qual os agentes assumem alternadamente os papéis comunicacionais de falantes, destinatários e pessoas presentes. (HABERMAS, 1989, p.166).

Entretanto, por meio das novas tecnologias, a organização adota novos mecanismos de controle invisíveis. Para Sennett (2001), o sistema de poder, que se esconde nas modernas formas de flexibilidade, consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível de produção; e concentração de poder sem centralização.

Para que a organização possa reinventar-se continuamente é necessário fomentar uma linha de produção flexível e capacitar profissionais para lidar com os diversos desejos dos consumidores. Para tanto, seria necessário atribuir aos colaboradores poder de decisão, caso contrário não faria sentido querer implementar uma prática flexível, sendo que o poder decisório estaria concentrado na alta hierarquia. Sobre isso Sennett (2001, p. 64) apresenta uma visão crítica:

Uma das afirmações em favor da nova organização do trabalho é que descentraliza o poder, quer dizer, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades. Certamente é uma afirmação falsa, em termos das técnicas empregadas para desmontar os velhos colossos burocráticos. (...) Do mesmo modo a desagregação vertical e a eliminação de camadas são tudo, menos processos descentralizantes. Há um continente de poder no arquipélago de poder flexível.

Como nas organizações burocráticas, todo o processo da comunicação formal passa pelo crivo da alta hierarquia. O filtro que elimina os resíduos poluidores que poderiam causar uma convulsão organizacional encontra-se na alta gerência que, após arregimentar as informações, decide arbitrariamente.

Nesse contexto, a comunicação organizacional é de incomensurável valor estratégico para estabelecer o diálogo entre os atores organizacionais e para democratizar o acesso às

informações. Para tanto, as informações devem ser difundidas em linguagens e veículos de comunicação acessíveis aos públicos e os fatos devem ser relatados com transparência, termo exaustivamente defendido, porém pouco praticado pelos comunicólogos.

Vasconcelos (2002) enumerou as características da organização flexível: (1) constituir grupos de trabalhos flexíveis e constituir forças-tarefa temporárias com objetivos claros, (2) criar espaço para diálogo e conversação, (3) enfatizar confiança mútua, (4) utilizar o conceito de missão como ferramenta estratégica, (5) disseminar informação e criar redes de difusão e recuperação de conhecimento, (6) criar mecanismos de *feedback* e avaliação de performance por *peer review*, (7) criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização. Por meio da enumeração, nota-se que a comunicação interna nas organizações pós-burocráticas configura-se de modo distinto ao que ocorria nas burocráticas. Agora é valorizado o espaço para discussão e o entendimento mútuo entre as partes que dialogam, o que possibilita agir estrategicamente sob acordos legítimos. É oportuno resgatar e aplicar, nesse contexto, o conceito de *ação dialógica*, que pressupõe a existência da comunicação plural e democrática com o fim de estimular a aprendizagem e o entendimento e de desarticular e eximir os métodos burocráticos da nova organização flexível. Assim, tem-se a pretensão de validar as ações legítimas tomadas sob um consenso entre os indivíduos que efetuaram um processo de negociação por meio de uma linguagem comum e decodificável. Para Souza (2002) esse processo refere-se a:

(...) interação de pelo menos dois sujeitos capazes de palavra e ação que estabelecem relações interpessoais (através de meios verbais ou não verbais). Os atores buscam alcançar entendimento sobre a situação de ação seus planos de ação, tendo em vista o acordo quanto à coordenação de ações. O conceito central de interpretação refere-se, em primeira instância, em negociar definições da situação admitidas por consenso. A linguagem tem lugar proeminente neste modelo.

Segundo Etzioni (1980), os meios de controle aplicados por uma organização podem ser classificados em três categorias: física, material ou simbólica. Entende-se por física todas as sanções que atingem o corpo, como o uso de armas, chicotes, ou prisões. As recompensas materiais consistem em serviços ou bens, como oferecer um aumento no salário ou dar ao funcionário o benefício de um plano de saúde. A última forma de controle trata de símbolos que perpassam no mundo organizacional. É através dessas formas que geralmente as empresas exercem controle sobre os funcionários.

Noutro eixo, Fernando Motta discute o controle social nas organizações. Ele argumenta que socializar é uma forma de controlar o indivíduo dentro da organização. Para atingir o controle, a organização promove a socialização do participante de várias formas. Segundo Motta (1979), o treinamento é uma ferramenta importante nesse processo de comando, pois concede os mais variados parâmetros ao funcionário. Desde o modo agir dentro da empresa, até o modo como irá desempenhar as funções. Outra forma de socializar o participante é a socialização por antecipação. Esse tipo de socialização sugere que o indivíduo se identifique com um grupo do qual ele não pertencia e adote um comportamento parecido com o dos membros do alto escalão na empresa. O controle organizacional torna-se mais fácil quando ocorre à socialização por antecipação.

Apesar das organizações possuírem diversas formas para ambientar e socializar os sujeitos, a maioria deles, quando iniciantes, costumam atravessar uma fase de desconstrução do eu. Todos os novos funcionários necessitam passar por experiências marcantes, e na maioria das vezes desagradáveis, na empresa, para que consigam comportar e pensar de acordo com os valores da empresa. Segundo Goffman (1985):

(...) o novato chega ao estabelecimento com uma concepção de si mesmo estabelecida por algumas disposições sociais estáveis no seu mundo doméstico. Ao entrar, é imediatamente despojado do apoio dado por tais disposições. Na linguagem exata de algumas de nossas mais antigas instituições totais, começa uma série de rebaixamentos, degradações, humilhações e profanações do eu. O seu eu é sistematicamente, embora muitas vezes não intencionalmente, mortificado. Começa a passar por algumas mudanças radicais em sua carreira moral, uma carreira composta pelas progressivas mudanças que ocorreram nas crenças que tem a seu respeito, e a respeito dos que são significativos para ele.

Para mascarar essas formas de controle, muitas reformas estão sendo propostas no mundo do trabalho. Essas reformas são caracterizadas por uma pretensão de participação do funcionário, concedendo-lhe uma falsa liberdade, já que permite ao trabalhador tomar decisões e escolher entre alternativas fixas e pré-determinadas pela alta gerência. Entretanto, permiti que o operário opine, escolha e participe, faz com ele se sinta parte do processo, o que o motiva e o faz produzir cada vez mais. Os indivíduos precisam sentir que controlam aquilo que fazem, que são dotados de uma inteligência que lhes permitem decidir a melhor forma de desempenhar o trabalho.



Assim, tem-se que em organizações flexíveis a gestão tende a ocorrer de duas maneiras: 1) a primeira estaria baseada na gestão do conhecimento amplo e no estabelecimento do diálogo e do entendimento entre os atores organizacionais; o que se refere ao conceito da *ação dialógica habermasiano*; 2) a segunda seria uma remodelagem dos modelos comunicacionais inflexíveis existentes, por meio de métodos gerenciais que permitam alcançar maior controle sobre a comunicação organizacional - interna, institucional, administrativa e mercadológica -, falseados pela ideologia da gestão participativa que internaliza no indivíduo o sentimento de pertencimento e participação como membro da organização; seria a aplicação, no âmbito comunicacional, do conceito da *ação estratégica, monológica, habermasiano*. “No primeiro caso, ação dialógica, a legitimidade se dá pelo pluralismo, pela diferença, ou seja, é uma ação democrática; no segundo caso, ação monológica, a legitimidade se dá pelo absolutismo, ou seja, é uma ação autoritária” (TENÓRIO, 2000, p.74). Estas são as hipóteses testadas por meio da análise do estudo de caso aqui proposto.

## **Metodologia**

Para que as hipóteses apresentadas nesta discussão fossem devidamente testadas foi usado como método de pesquisa o estudo de caso. Conforme postula Yin (2005, p.33) “o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (Stoeker, 1991. apud Yin), mas uma estratégia de pesquisa abrangente.”

Optou-se por realizar um estudo de caso do tipo único, por considerá-lo suficientemente válido para “determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.” (Yin, 2005, p.65) Como é crucial analisar variáveis intrínsecas a discussão sobre a comunicação nas organizações pós-burocráticas, realizou-se um estudo de caso incorporado, já que considera-se que “as subunidades podem frequentemente acrescentar oportunidades significativas a uma análise extensiva, realçando o valor das impressões em um caso único.” (Yin, 2005, p.67)

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com cinco funcionários (uma secretária, um publicitário, um jornalista, um relações públicas e um estagiário de Administração) e com um diretor da Idéia Comunicação. Já os dados os

secundários foram obtidos através de revistas, jornais e principalmente pelo *site* da organização ([www.ideiacom.com.br](http://www.ideiacom.com.br)).

Por meio do confronto e comparação dos dados secundários com os coletados junto à direção e aos funcionários, aplicou-se a triangulação de métodos e dados. Por meio da triangulação é possível, a partir de diferentes fontes de dados, obter perspectivas múltiplas sobre o modelo de gestão flexível utilizado na Idéia Comunicação Empresarial. Os dados primários foram analisados por meio de análise de conteúdo, que é apresentada a seguir.

### **Análise dos dados e conclusão**

Ao fim do estudo de caso, realizado na Idéia Comunicação Empresarial, pôde-se concluir que o processo de comunicação da Idéia é bastante fluido, já que as informações percorrem apenas dois níveis hierárquicos. Os funcionários têm fácil acesso aos superiores diretos e, na maioria das vezes, estabelecem com esses uma conversa face a face. Na medida em que a administração da empresa se preocupa em eliminar os meios de comunicação formais, a exemplo do relatório escrito, se disponibilizando a conversar pessoalmente com os funcionários, possibilita aos interlocutores um *feedback* imediato. Além disso, esse processo também possibilita troca de argumentação dos interlocutores, o que possibilita ao funcionário expor os pensamentos e discutí-los com o superior, de forma a conseguir agilidade e efetividade no projeto desenvolvido.

A Idéia Comunicação prima por veículos de comunicação diretos, que eliminam barreiras e possíveis falhas na comunicação que poderiam acontecer se houvesse um intermediador ou outros instrumentos de comunicação, como o memorando ou as reuniões coletivas. Quando a interação direta não é possível devido à localização geográfica, já que comumente há a necessidade de se viajar devido ao trabalho fomentado junto ao cliente, o telefone e o e-mail são os instrumentos utilizados para estabelecer contato.

Por se tratar de uma empresa que estabelece interações sociais flexíveis, a forma de controle também não poderia ser diferente. A Idéia não faz uso de nenhum instrumento que controle os funcionários de forma direta. Avalia-se que essa postura da organização está pautada principalmente na confiança que deposita nos profissionais. Para se trabalhar sob o regime de

gestão flexível é necessário que o funcionário possua um perfil responsável. Pressupõe-se que a confiança da empresa nos funcionários e a flexibilidade, concedida a eles, está diretamente relacionada com o tempo de casa de cada profissional. Os colaboradores que possuem mais tempo dedicado a Idéia se sentem mais a vontade de desenvolver os projetos em casa. A flexibilização do local de trabalho, sobretudo para os funcionários mais novos, ocorre quando a demanda surge dos clientes. Este aspecto da gestão flexível é tido como positivo pelos funcionários. Além disso, como são avaliados apenas por resultados, sentem-se livres para executar as atividades com mais tranquilidade.

Apesar de se tratar de uma organização flexível, é necessário ressaltar que as formas de controle estão presentes, mas de forma subjetiva, subliminar. Descobriu-se, basicamente, duas formas de controle dessa espécie. A primeira delas acontece no momento da seleção dos funcionários. Notou-se que todos eles possuem perfis bem parecidos: são independentes, compromissados e possuem iniciativa. Dessa forma, infere-se que a organização sabe que nem todos os funcionários candidatos possuem o perfil necessário para desenvolverem projetos sob um regime flexível, por mais competentes que sejam. A segunda forma está relacionada ao contrato psicológico feito com os funcionários. A noção de responsabilidade é bastante presente na fala dos entrevistados e, portanto, pressupõe-se ser continuamente discutida e reforçada para esses. Assim, entende-se que o engajamento efetivo do funcionário é conseguido por meio da disseminação do valor responsabilidade.

O espaço físico da organização (uma sala ampla e sem divisórias) está de acordo com a proposta de interação da empresa e permite que todos dividam o mesmo espaço, onde compartilham idéias e experiências constantemente. Entretanto, de acordo com um dos entrevistados, o excesso de descontração desvia o raciocínio, o que pode prejudicar a estruturação de projetos mais complexos que exijam mais leitura e um cuidado maior.

Dessa forma, entende-se que a flexibilidade no trabalho proposta pela Idéia Comunicação Empresarial se utiliza de técnicas de controle para alcançar uma direção única por meio da participação direta e envolvimento dos funcionários. A partir do momento em que a Idéia seleciona os profissionais com o perfil - dinâmicos, flexíveis e responsáveis - para trabalhar numa organização flexível, nota-se que há a preocupação de manter a política de atuação centrada nos objetivos da organização. A seleção de funcionários funciona como um filtro

altamente crítico capaz de reter as características indesejadas e de segregar os indivíduos que possuem as competências louvadas e desejadas, como a capacidade de trabalhar em equipe e lidar naturalmente com mudanças no ambiente de trabalho.

Observou-se que na relação entre os diretores e os funcionários da Idéia ocorre tanto *a ação gerencial monológica* quanto *a ação gerencial dialógica*. A *ação monológica* é percebida no discurso dos diretores que afirmam que a tomada de decisões acontece no âmbito da diretoria, embora os funcionários tenham autonomia para desenvolver os projetos. Nota-se a presença da *ação dialógica* no discurso dos funcionários, já que estes afirmam que possuem livre acesso aos diretores para discutir pontos importantes do projeto, sem que haja uma imposição da opinião do superior sobre o subordinado. Neste ponto, foi possível inferir que há uma contradição entre o discurso dos diretores e dos funcionários da Idéia. Enquanto que os funcionários afirmaram que possuem autonomia quase que irrestrita para desenvolver os projetos, os diretores disseram que estes possuem autonomia para elaborar os projetos, contudo a tomada de decisões cabe somente ao corpo diretivo da organização. Assim sendo, têm-se que as duas hipóteses levantadas estão presentes na Idéia Comunicação. As práticas participativas ao mesmo tempo em que possibilitam ao subordinado um espaço na tomada de decisão, representa um mecanismo sutil de controle (via discurso) utilizado pela Idéia.

Enfim, pode-se descrever o processo de comunicação da Idéia da seguinte forma: a interação entre os membros da Idéia forma uma rede em que existem três pontos, nos quais as tomadas de decisão são mais comuns, o que corresponde aos três diretores da organização. A presença de apenas dois níveis hierárquicos, o pequeno ambiente de trabalho sem barreiras físicas e o fácil acesso as pessoas propiciam o estabelecimento do entendimento mútuo entre as partes.

A comunicação flexível desencadeia, lentamente, a extinção dos modelos burocráticos. De um estágio padrão inerte, a comunicação transforma-se em algo flexível que revoluciona as interações humanas dentro das organizações. Assim, a comunicação verticalizada é eximida das organizações, nas quais se observam a adoção de um sistema flexível de comunicação horizontal. Contudo, isso não significa que o controle, uma das peças chaves da estrutura burocrática, não esteja mais presente. Não há, dessa forma, uma ruptura integral com o modelo burocrático, uma vez que as organizações flexíveis continuam a controlar os funcionários, só que de modo mais disfarçado e subjetivo, via discurso.

## Referências bibliográficas

BRAVERMAN, Harry. “Ciência e Mecanização”. In: BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981, pp.135-212.

BRESSER-PEREIRA, L. C. MOTTA, F. C. P. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

CROZIER, M. *O Fenômeno Burocrático*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

CRUBELLATE, João Marcelo. “Participação como Controle Social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis”. *RAE-eletrônica*, v.3n.2, Art.20, jul/dez.2004.

ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. 6ªed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

HABERMAS, J. *Consciência Moral e Agir Comunicativo*. RJ: Tempo Brasileiro 1989.

GOFFMAN, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1975.

MOTTA, Fernando C. Prestes. “Controle Social nas Organizações”. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v.19, n3. Rio de Janeiro, jul/set. 1979.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter – Conseqüências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2000, pp.54.

SOUZA, Y. *Finalidade ou linguagem: abordagens para o sentido da ação nos estudos organizacionais*. In: XXVI ENANPAD, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

TENÓRIO, F. G. *Flexibilização Organizacional: mito ou realidade?* RJ: FGV, 2000.

TOFFLER, A. *A Empresa Flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da definição de um tipo de organizacional pós-burocrático. In: II Encontro de Estudos Organizacionais. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

VERGARA, S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora Unb, 1999.



WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.