



Comunicação e a Formação da Consciência na Gestão das Empresas¹

Rosinei A Naves²

Universidades Presbiteriana Mackenzie e Anhembi Morumbi, São Paulo, SP

RESUMO

A comunicação e a informação se transformaram em ferramentas estratégicas de gestão nas empresas privadas a partir das últimas décadas do século XX e início do XXI. A gênese desse cenário é, contudo, contraditória. Mesmo que possam encontrar pontos concordantes com seus públicos, as empresas precisarão sempre buscar maximizar seus lucros. Já os públicos buscarão sempre maximizar seus benefícios em detrimento dos lucros das organizações privadas.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; consciência; consenso, envolvimento e gestão.

As transformações no âmbito da organização da produção de bens e de serviços das últimas décadas do século XX e início do XXI alçaram a informação e a comunicação como ferramentas estratégicas para a gestão dos processos nas empresas privadas. Nesse cenário, portanto, as políticas de administração de recursos humanos ganharam impulso estratégico a partir do uso desses recursos.

Ao integrar informação e comunicação em suas administrações, as organizações procuram usar os fluxos decorrentes desses sistemas para formar e envolver a consciência dos empregados com suas metas. Essa busca parece, contudo, implicada em contradições provocadas, entre outros fatores, pelos discursos disseminados na tentativa de se construir envolvimento e uma consciência favorável ao *modus operante* da empresa.

¹ Trabalho apresentado no DT3 – GP RP e Comunicação Organizacional, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre pela USP e professora de pós-graduação e graduação das Universidades Mackenzie e Anhembi Morumbi, email: rosenaves@uol.com.br.



Esses discursos, em geral, se apresentam carregados de sentido ideológico com intuito de gerar um clima organizacional propositivo. Tratam de valores demandados pelo nosso tempo, como os cuidados com o ser humano e com o meio ambiente. “A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos” (Kunsch, 2003: 161). Associado a esse processo, as organizações procuram disseminar a ideia de que é necessário equilibrar a busca pela maximização dos lucros com esses cuidados.

As novas tecnologias da comunicação são ferramentas importantes para a configuração desses ambientes organizacionais. Tais recursos provocam interatividade, agilidade e o estabelecimento de fluxo de comunicação em tempo real. Os atuais modelos comunicacionais dados por esses fatores parecem colaborar com a formação da consciência daqueles que vivem do trabalho. Para Kunsch:

“Alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação interna alcance seus objetivos precípuos. Eles estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas.”

O nível de consciência, portanto, apresenta-se como um fator decisivo para o desempenho econômico negativo ou positivo das organizações. Ao mesmo tempo, que precisam gerar e conquistar a consciência de seus empregados, as organizações não podem “fugir” de uma realidade na qual a informação não está somente sob o domínio das grandes corporações de comunicação e de outros setores econômicos.

Logo, em um movimento desigual e combinado, parece que mais uma das contradições da gênese do sistema econômico aqui se manifesta. Para manter ativo o ciclo econômico, as organizações precisam construir consensos e buscar uniformidade de discursos perante todos os públicos envolvidos com suas atividades.

Os públicos por sua vez, em geral, respaldam tal dinâmica, contudo, podem estar mais subsidiados para desequilibrar essa ordem. As possibilidades de interação, agilidade e rapidez dadas pelas ferramentas de tecnológica da informação e da comunicação dinamizam esse cenário para além dos interesses das empresas privadas.



É o competitivo cenário econômico deste início de século XXI que leva as organizações a dispararem iniciativas em distintos campos para se sobressaírem uma das outras. Parte dessas iniciativas diz respeito às ações que procuram envolver os empregados com suas metas e estratégias. É nesse cenário que Paulo Nassar destaca a sempre delicada e complexa relação entre empregado e empregador.

“Em resposta à cara feia da sociedade e ao desgaste que as práticas tayloristas causaram nas pessoas, a própria dinâmica das Teorias de Organização levou, perto da década de 1930, aos enfoques da Escola de Relacionamento Humano, estruturada pelo sociólogo australiano Elton Mayo, em que o bom ambiente, dentro e fora do trabalho, passou a ser visto como alavanca dos índices de produtividade” (Nassar, 2008: 110).

Na dinâmica para conquistar o envolvimento dos empregados, “há uma grande esforço, por parte das empresas, para alterar as bases ideológicas de significados das práticas sociais concretas que exercem no cotidiano do trabalho” (Fígaro, 2008: 29).

O reflexo desse esforço pode ser observado na busca pela formação de uma consciência nos empregados em prol da defesa dos interesses da organização. Ter os empregados como aliados se apresenta, portanto, como um diferencial estratégico no mercado. Mais do que se valer de peças publicitárias, as empresas procuram transformar os empregados em seus melhores publicizadores ou embaixadores.

Para tal, gerar uma consciência que consiga aliar os interesses de empregadores e empregados é importante. Os antagonismos dessa relação, contudo, em determinados momentos, podem ser minimizados pelos recursos comunicacionais. Em outros períodos são administrados pela própria comunicação. Já em outros podem ser completamente explicitados por meio de conflitos trabalhistas. A área de Relacionamento com o Público Interno ou de Comunicação Interna estabelece os mecanismos para cada momento.

Assim sendo, na realidade, os processos de trabalho aparentam ser impulsionados pela tentativa de construção de ideologias que descaracterizam todos os antagonismos das relações sociais estabelecidas nos ambientes de trabalho. A administração desses antagonismos, contudo, também se apresenta carregada de contradições permanentes para empresas.



A comunicação e seus recursos, linguagem e pensamento, parecem ser constituintes de um processo complexo para integração e reprodução do atual sistema econômico. Para Bakhtin, a realidade ideológica é uma superestrutura situada imediatamente acima da base econômica. A consciência individual não é o arquiteto dessa superestrutura ideológica, mas apenas um inquilino do edifício social dos signos ideológicos (Bakhtin, 1986: 36).

Henri Weber, em sua interpretação das contribuições de Georges Lukács sobre a formação da consciência de classe, condena todas as concepções fatalistas mecanicistas da formação desse tipo de consciência. Segundo Weber, Lukács faz uma distinção entre a consciência psicológica, imediata, dos trabalhadores, e a verdadeira consciência de classe ou consciência adjudicada.

“A consciência psicológica é aquilo que os indivíduos que constituem a classe, pensam, percebem, sentem, etc. É uma falsa consciência. ... Já a consciência adjudicada é aquela que teria uma dada classe, numa determinada situação vital, se fosse capaz de dominar perfeitamente a referida situação, sob o ponto de vista do seu interesse de classe” (Weber, 1977: 122).

A consciência concreta, na análise de Weber, da maioria das classes sociais não se identifica nunca com a sua consciência adjudicada.

“Porque, se para toda a classe social existe uma distância entre a sua consciência psicológica e a sua consciência de classe adjudicada, esta distância não é a mesma, nem possui a mesma natureza, consoante a classe de que se trate. Varia segundo as relações que as diferentes classes sociais têm com a totalidade econômica e social da qual fazem parte” (Weber, 1977: 122).

Nos atuais ambientes de trabalho, a construção da consciência psicológica parece ganhar impulso com o intuito de conquistar as mentes dos empregados para compartilhar os interesses das empresas. Aparentemente, a consciência adjudicada não tem como se manifestar nesses ambientes.

“É preciso fazer uma análise profunda e aguda da palavra como signo social para compreender seu funcionamento como instrumento da consciência. É devido a esse papel excepcional de instrumento da consciência que a palavra funciona como elemento essencial que acompanha toda criação ideológica, seja ela qual for” (Bakhtin, 1986: 37).



Bakhtin estuda a relação da construção da linguagem inserida em seu contexto econômico e social. Para o autor, todo pensamento de caráter cognitivo materializa-se em minha consciência, em meu psiquismo, apoiando-se no sistema ideológico de conhecimento que lhe for apropriado. “Nesse sentido, meu pensamento, desde a origem, pertence ao sistema ideológico e é subordinado a suas leis. Mas, ao mesmo tempo, ele também pertence a um outro sistema único, e igualmente possuidor de suas próprias leis específicas, o sistema do meu psiquismo” (Bakhtin, 1986: 59).

No livro: *Relações de Comunicação no Mundo do Trabalho*, Roseli Figaro, trata do papel da arena discursiva a favor da reestruturação do mundo do trabalho.

“A retórica e a persuasão são ensinamentos antigos, atualizados pelas práticas profissionais no campo dos discursos e da comunicação. Hoje são ferramentas de trabalho, incorporadas às rotinas produtivas, não somente das lógicas do processo de produção dos produtos culturais veiculados pela mídia, mas, como já foi dito, fazendo parte de qualquer processo produtivo” (Figaro, 2008: 29-30).

A pesquisadora aborda, entre outros temas, o vocabulário que circula nos ambientes organizacionais disseminados pelos veículos de comunicação, nos eventos presenciais e nas apresentações de cases de sucesso. De acordo com a autora, esse vocabulário passa por limpeza e assepsia para eliminar do cotidiano do trabalho termos que revelam os antagonismos sociais entre empregado e empregador. Exemplos: funcionário, demissão, desemprego, mandar embora e outros termos praticamente desapareceram do vocabulário das empresas.

Mauro Wolf pesquisou sobre os aparatos que procuram sustentar esse cenário. “Além dos departamentos de comunicação das próprias organizações, existem hoje uma infinidade de empresas de comunicação especializadas em produzir serviços de comunicação para outras tantas empresas. Conhecidas como agências de comunicação, em geral são organizações de médio e pequeno porte. No Brasil se formaram nos últimos 20 anos, mas já atuam estrategicamente na definição de ideologias favoráveis à administração privada.”

Os questionamentos das relações de trabalho contemporâneo com implicações na geração de valores pessoais são abordados no livro: *A corrosão do caráter*, de Richard



Sennett. “Haverá limites para até onde as pessoas são obrigadas a dobrar-se? Pode o governo dar às pessoas alguma coisa semelhante à força tênsil de uma árvore, para que os indivíduos não se partam sob a força da mudança? (Sennett, 1999: 61)

Sennett diz que uma das afirmações em favor da nova organização do trabalho é de que descentraliza o poder, quer dizer, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades. Para o pesquisador, essa é certamente uma afirmação falsa. Segundo ele, os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores. Dessa forma, os indivíduos podem ser muito mais controlados em qualquer parte do ambiente interno.

Para Marta Valentim, em seu livro: *Gestão da Informação e do Conhecimento*, a sociedade da informação é aquela economicamente alicerçada na informação, no conhecimento e nas tecnologias de informação e de comunicação. A autora afirma que:

“...o desempenho organizacional é diretamente proporcional à capacidade dialógica de seus atores. Novamente a informação tem papel fundamental nessa dinâmica, visto que é insumo para essa dinâmica ocorrer de forma satisfatória. Nesse sentido, gerenciar as informações com o objetivo de apoiar as ações organizacionais se faz necessário” (Valentim, 2008: 23).

A partir da análise e diagnóstico de diversos casos de sucesso e fracasso nos quais a comunicação cumpriu ou não papel preponderante, Paul A. Argenti também argumenta sobre o papel estratégico da comunicação para o estabelecimento de diferenciais competitivos nas empresas. Aborda a necessidade das organizações estabelecerem diálogos permanentes com os diversos públicos. Destaca a importância da construção de reputação positiva e como esta serve de estoque de credibilidade em períodos de crises.

O discurso de Argenti, como o de outros da área, trata da importância da transparência e da ética nas relações com os públicos envolvidos com os negócios das empresas. Esses discursos também expressam os antagonismos nos quais as administrações privadas precisam navegar para se sustentarem mesmo que a curtíssimo prazo.

Para Argenti, a identidade e a imagem de uma organização podem ser tornar o único traço distintivo entre uma e outra. É a sintonia desses dois fatores que dará reputação positiva para as organizações.



“...as organizações estão cada vez mais entendendo a importância de uma reputação sólida. Como pode uma organização saber que posição ela ocupa? Uma vez que a reputação é formada pela recepção de seus públicos, as organizações precisam antes descobrir quais são essas percepções e, então, examinar se coincidem com a identidade e os valores da empresa. Somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que se produzirá uma reputação forte” (Argenti, 2006: 99).

As empresas darão satisfação aos seus públicos a respeito de suas contabilidades? Entre preservar o meio ambiente ou usar material mais barato e não cuidadoso com o meio ambiente, farão qual escolha? O fato é que na realidade as escolhas feitas pelas organizações privadas, ainda e em geral, se orientam primeiro pela necessidade de maximização dos lucros. Construir uma forte reputação não passa por enfrentar essas questões? Esses antagonismos estão expostos ao debate tanto dentro quanto fora da Academia.



Considerações Finais

O mundo do trabalho incorporou os recursos comunicacionais para se reorganizar e potencializar seus resultados. Esse movimento se dá implicado em antagonismos que constroem e desconstroem os discursos gerados para buscar consensos.

O movimento desigual e combinado em dinâmica se estabelece na formação da consciência. As contradições da gênese do sistema econômico vigente também parecem se manifestar. Os discursos das empresas com conteúdo nas preocupações humanas e ambientais, por exemplo, podem sensibilizar seus empregados. Contudo, parecem não poder se sustentar no médio ou longo prazo, por exemplo, quando a empresa escolhe demitir esses empregados para diminuir seus custos com mão-de-obra.

A comunicação e suas ferramentas se tornaram estratégicas no processo de construção de envolvimento dos públicos de uma organização com seus interesses. Contudo, para Paulo Freire comunicação é diálogo. “É então indispensável ao ato comunicativo, para que este seja eficiente, o acordo entre os sujeitos, reciprocamente comunicantes.”

“A cultura empresarial individualista privilegia a concentração e o aumento dos lucros em detrimento da maioria, desfazendo-se facilmente de um corpo funcional estabelecido com o tempo e pagando baixos salários. Essa mentalidade ortodoxa tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil nos últimos anos. Por outro lado, os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns” (Kunsch, 2003: 157).

É nesse contexto de reciprocidade que os antagonismos se manifestam, ou seja, as empresas precisam construir consensos entre seus públicos. Mas a gênese desse cenário é contraditória, mesmo que nesse percurso possa encontrar pontos concordantes com seus públicos, as empresas precisarão sempre buscar maximizar seus lucros. Já os públicos buscarão sempre maximizar seus benefícios em detrimento dos lucros das organizações privadas.



Referências Bibliográficas

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial** – A construção da Identidade, Imagem e Reputação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.

BURAWOY, Michael – **A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado**, in Revista Brasileira de Ciências Sociais. Anpocs, número 13, 1990.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FÍGARO PAULINO, R. **Comunicação e Trabalho**. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita/Fapesp, 2001.

_____. (org.) **Gestão da comunicação no mundo do trabalho**, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005

_____. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Buenos Aires: Taurus, 1999.

IASI, Mauro L. **O Dilema de Hamlet** – O ser e o não ser da consciência. São Paulo: Boitempo, 2002.

KOCH, Ingedore V. **O texto e a construção dos sentidos**. Campinas: Contexto, 1998.

KUNSCH, Margarida M K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MESTIERI, Carlos E. **Relações públicas: arte de harmonizar expectativas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2008.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**. RJ e SP: Editora Record, 1999.

VALENTIM, Marta (org). **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pólis, 2008.

WEBER, Henri. **Marxismo e Consciência de Classe**. São Paulo: Moraes Editores, 1977.

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.



Revistas

DOSSIÊ: perspectivas autorais nos estudos de comunicação V. **MATRIZES:** Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, São Paulo, Ano 3, n. 1. Ago.-dez. 2009.

DOSSIÊ: perspectivas autorais nos estudos de comunicação VI. **MATRIZES:** Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, São Paulo, Ano 3, n. 2, jan.-jul. 2010.

Dissertação

LIMA, Eurenice. **A construção da obediência.** Dissertação de mestrado, IFCH/Unicamp, 1996.