

O Papel das Relações de Comunicação na Construção do Sentido do Trabalho¹

Mônica Carvalho de OLIVEIRA²

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O mundo do trabalho é parte constituinte do universo simbólico do trabalhador e serve como campo de mediação para suas relações sociais dentro e fora da organização. Trata-se de um cenário de incertezas e ausência de diálogo, construído por discursos, códigos e normas visíveis e invisíveis. Este artigo propõe uma reflexão sobre a construção do sentido do trabalho por meio das relações de comunicação que o trabalhador estabelece em uma trama de diferentes interesses e expectativas.

Palavras-chave: comunicação; sentido do trabalho; humanização; mundo do trabalho; relações de trabalho.

A caracterização do trabalho como campo de mediação para a vida de um profissional serviu de estímulo para a produção deste artigo, que propõe uma reflexão sobre o sentido atribuído pelo trabalhador às suas atividades por meio das relações de comunicação que estabelece. O trabalho é parte do imaginário de cada indivíduo, portanto não se resume às tarefas diárias e metas a serem atingidas no horário do expediente. O mundo do trabalho se constitui dentro e fora das organizações, é marcado por discursos visíveis e invisíveis, pela ausência de diálogo e presença constante da incomunicação³.

Na Antiguidade, o modelo escravista relegou o trabalho à condição de entrave à virtude do homem, pois brutalizaria sua mente e a deixaria inadequada para a prática da política ou da filosofia. Bendassolli (2007) mostra que o primeiro impulso para a elevação do valor do trabalho no ocidente partiu da religião, um passo fundamental para que, mais tarde, tenha se tornado algo essencial para a relação do homem com o mundo e consigo mesmo.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Aluna especial do PPGCOM da UFRGS, e-mail: monicaoliveira000@gmail.com.

³ Para Wolton (2006), incomunicação tem sentido semelhante à incompreensão. “O outro simplesmente não está ali, não responde, não escuta, opõe-se ou foge” (WOLTON, 2006, p. 147).

Para Antunes (2001), o sentido dado ao trabalho pelo capital não é o mesmo que o sentido conferido a ele pela sociedade. A busca incessante por rentabilidade e produtividade retirou a autonomia do indivíduo sobre seu produto, que passou a pertencer a outro. Nesse instante, houve a separação clara entre o fator humano e o fator trabalho, colocando o trabalhador na condição de alienado, sem condições de refletir a respeito de sua atividade.

A supremacia do fator econômico sobre as relações de trabalho marca o fim da modernidade sólida⁴ e o início da modernidade líquida⁵, de acordo com Bauman (2001). Para o sociólogo, deixamos para trás obrigações éticas, tradições e responsabilidades humanas para dar lugar a decisões excessivamente baseadas na racionalidade inspirada pelos negócios (BAUMAN, 2001). Essa nova lógica de mercado afetou também a comunicação organizacional, que precisou se adaptar para atender a compromissos das organizações com o mercado. No Brasil, na época da reabertura política, as organizações começaram a aplicar técnicas mais sofisticadas de comunicação a fim de atender a seus interesses estratégicos, como afirma Kunsch (2006). Após desenvolver-se para atender a exigências de mercado, a comunicação organizacional passa por um processo de humanização, buscando a conexão com os sujeitos que compõem a organização. Seu papel é fundamental na construção do sentido do trabalho, na compreensão do ambiente organizacional e constituição das relações que permeiam esse universo simbólico.

O mundo do trabalho, identificado por Figaro (2008, p.92) como “um microcosmo da sociedade”, serve como campo de negociação de interesses particulares e da organização. É por meio da comunicação que os significados que formam a comunicação organizacional “são postos em circulação, disputados, construídos e transformados, para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores” (BALDISSERA, 2010, p.61).

Para o funcionário, o sentido do seu trabalho é construído nesse campo de interseção de significados que é a organização. Expressar suas opiniões e necessidades é

⁴ Para Bauman (2001), a modernidade sólida estava ligada à certeza de iniciar a carreira em uma empresa e nela alcançar a aposentadoria, baseada na mútua dependência entre capital e trabalho. Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência, enquanto que o capital dependia de contratações para que pudesse ter crescimento.

⁵ A modernidade líquida, de acordo com Bauman (2001), significa uma época de volatilidade, inconsistência e instabilidade nas relações, além da busca por resultados a curto prazo e frequente sensação de insegurança.

uma forma de se sentir parte deste universo, refletir sobre sua condição e estabelecer relações positivas e verdadeiras com colegas, gestores e com a própria instituição.

Comunicação e trabalho: uma relação complexa

Ao longo da história da humanidade, o sentido atribuído pelo homem ao trabalho passou por diversas mudanças. Na Antiguidade, foi considerado um obstáculo à virtude por não possuir valor elevado na construção da subjetividade humana; durante a Idade Média, quando passou a ter ligação direta com a religião, tornou-se um instrumento para o alcance de bens materiais ou espirituais (BENDASSOLLI, 2007).

Já no século XVII, o sentido do trabalho esteve ainda mais próximo da economia por meio das ideias de John Locke. Para o empirista, o homem é indivíduo quando é proprietário de bens, de sua vida e de sua liberdade, sendo o trabalho o único meio para aumentar a riqueza (BENDASSOLLI, 2007). Ao final do século XIX, uma grande mudança no sentido do trabalho veio por meio das ideias de Karl Marx, que definiu o sujeito como um *sujeito do trabalho*. Para o filósofo, o trabalho serve como campo de mediação para a vida do trabalhador, uma forma de externalização do sujeito e de concretização de sua existência, conforme explica Bendassolli (2007).

O binômio Taylorismo/Fordismo vigorou por praticamente todo o século XX, baseado na produção de mercadorias em massa. Seu objetivo era aumentar o ritmo de trabalho e intensificar a forma de exploração dos trabalhadores (ANTUNES, 2001). Diferentemente do trabalho artesão, na era industrial o trabalho deixou de ser propriedade do sujeito e passou a ser propriedade de outro. Assim, a produção não estava mais ligada às necessidades, mas ao limite da capacidade produtiva, o que retirou do indivíduo sua autonomia para decidir o que era produzido e em qual quantidade. O sentido do trabalho tornou-se o sentido do capital, e as tarefas passaram a ser divididas em manuais e intelectuais, “suprimindo a dimensão intelectual do trabalho operário, que era transferida para as esferas da gerência científica” (ANTUNES, 2001, p.37). A lógica vigente era de diferenciação entre o fator humano e o fator trabalho para a criação de processos e estratégias que resultassem em maior produtividade.

Essa forma de divisão do trabalho trouxe como resultado a alienação do trabalhador, que não se enxerga no que produz e, portanto, não tem ferramentas para encontrar sentido em sua atividade. Para Bauman (2001), o trabalho perdeu a centralidade que se lhe atribuía nos valores da era da modernidade sólida e do capitalismo pesado, com horizontes em longo prazo, para adquirir um caráter de curto prazo, entrando na era da modernidade líquida. O trabalho deixou de ser um eixo seguro na vida do trabalhador. Na corrida pela produtividade e inovação constante das últimas décadas, funcionários “tendem a ser as partes mais dispensáveis, disponíveis e trocáveis do sistema econômico” na visão de Bauman (2001, p.191).

Em um universo guiado pela incerteza, as organizações perceberam a necessidade de criar vínculos com seus públicos de interesse, promovendo a credibilidade por meio da transparência nas relações. No Brasil, com a redemocratização, principalmente a partir do ano de 1985, “as instituições e organizações passaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas” (KUNSCH, 2006, p.171). A comunicação adquiriu novas características, passou a ser produzida com maior técnica e atingiu um grau de sofisticação na elaboração, o que atendia aos interesses estratégicos das organizações (KUNSCH, 2006). Essa visão foi se aprimorando até hoje. Na contemporaneidade, o ambiente organizacional caracteriza-se por uma mudança de cenário, “novas bases nas relações sociais; a coexistência de mundos distintos, complexos, ambíguos e fluidos, significando rupturas, novas leituras e linguagens” (ALMEIDA, 2008, p.33).

Os novos desafios da comunicação exigem das organizações um esforço que extrapola os investimentos nos tradicionais anúncios publicitários e propõe novas formas de relacionamento com seus públicos em uma era de exclusividade, pluralismo, inovação, fragmentação e simbolismos (ALMEIDA, 2008). A centralidade da discussão não está mais na mensagem (informação), mas na relação, esta sim uma premissa para comunicar. Para o Wolton (2010), a sociedade passou pela revolução da informação ainda no século XIX. No século XX, assistiu a “vitória da informação e da tecnologia, graças ao fenômeno da comunicação ao alcance de todos”, e, no século XXI, existe a necessidade da convivência

para a geração de condições de coabitação⁶ entre pontos de vistas diferentes (WOLTON, 2010, p.13).

A perspectiva de curto prazo na relação empresa-funcionário impactou na forma como o indivíduo enxerga seu trabalho e, conseqüentemente, o papel que ele passa a ter em sua vida. A incerteza quanto ao futuro e o distanciamento entre o trabalhador e seu produto são fatores que dificultam a compreensão do sentido do trabalho. Esse cenário pode ser atenuado pela comunicação, que tem potencial para conferir maior transparência às relações e fornecer elementos para que o funcionário possa refletir melhor sobre sua condição. “A ideia de organização compreende, também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros” (Baldissera, 2010, p.62). As estratégias e objetivos da gestão são também ferramentas para que o indivíduo possa construir sentido (OLIVEIRA e PAULA, 2007) e atuar nesse ambiente com maior segurança.

Sobreviver em uma organização requer o entendimento de suas normas e códigos muitas vezes não descritos em um manual. “Juntas, pessoas compartilham um determinado conhecimento comum que diferencia a realidade e proveem a informação necessária para a prática da vida diária” (MARCHIORI, 2008, p.86). Para Srour (1998), agentes sociais adquirem códigos coletivos e, ao interiorizá-los, tornam-se produtos desse meio através de um processo de integração ou adaptação social; a cultura organizacional seria, então, um conjunto complexo de representações mentais e de saberes.

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros (SROUR, 1998, p.128).

Para Enriquez (1997, p.36), as organizações buscam dar sentido à ação de seus membros, “sendo sempre o lugar de projeção de fantasmas individuais e coletivos”. É uma tentativa de ressignificar atitudes e até mesmo o vocabulário de seus funcionários a fim de construir um sentido coletivo para o trabalho na organização. Trata-se de uma forma de disciplinar e padronizar sentidos construídos por indivíduos que não são apenas

⁶ Para Wolton (2006), o sentido de coabitação está no respeito mútuo, no reconhecimento das diferenças. Construir a coabitação é “encontrar condições que permitam um mínimo de intercompreensão, que levem em conta a irredutível alteridade existente entre os seres, os grupos, as sociedades” (WOLTON, 2006, p.147-148).

profissionais da organização, mas também atores sociais de atividades externas a ela, que carregam inúmeras referências pessoais para o ambiente de trabalho. Uma organização que respeita a individualidade e o sujeito em sua complexidade também se posiciona como meio para que seus membros atinjam seus próprios objetivos e descubram sentido em seu trabalho por meio das relações que estabelecem. Isso significa colocar a transparência como fator de destaque para o estabelecimento de um diálogo verdadeiro no dia a dia da organização.

As organizações precisam superar diversos obstáculos até que a transparência seja o ponto forte da comunicação oficial. Ter maturidade para lidar com erros e rapidez para resolver situações de crise, cultivar a democracia na divulgação de informações sobre o desempenho da organização, estimular a prática de *feedback* e o estabelecimento de uma relação positiva entre gestores e equipes e entre funcionários são alguns primeiros passos. Hoje, os públicos que recebem a informação pelos meios oficiais são os mesmos que assistem à televisão, leem jornais e revistas e têm acesso a um universo de opiniões e informações disponíveis na internet. A produção de conteúdo, a possibilidade de interação e o compartilhamento de opiniões e informações estão cada vez mais acessíveis, tornando inviável o esforço da organização em controlar as informações que chegam aos seus funcionários. A todo o momento eles as confrontarão com o que leram, assistiram e/ou ouviram de outras pessoas, colocando em cheque a credibilidade do discurso da instituição. Para Wolton (2010, p.18), “Os receptores negociam, filtram hierarquizam, recusam ou aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. O receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações” e, nesse contexto, credibilidade é fundamental. Segundo Enriquez (1997), as organizações desejam conquistar seus funcionários por meio de ações que muitas vezes não passam de aparência, situação que se tornou prática comum nas organizações, como descreve Srour (2005, p.32) na retórica do fingimento: “(...) existem quadros de funcionários muito bem preparados que percebem que a linguagem não coincide com as proclamações ou exortações, que o discurso não corresponde à realidade vivida”.

A necessidade do estabelecimento de diálogo revela a importância da humanização para as relações de trabalho, evidenciando a subjetividade dos indivíduos, “tornando as organizações um espaço dependente da ação e da interação do ser humano – e, portanto, de sua comunicação” (MARCHIORI, 2010, p.40). A importância da subjetividade

humana no dia a dia de uma organização é destacada por Figaro (2008, p.92) na conceituação da expressão *mundo do trabalho*. Para a autora, significa “um mundo que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam as atividades”. Assim, adquire um caráter complexo na teia de relações da sociedade, revelando a cultura real “dos homens e mulheres em atividade de trabalho, os valores e as ideologias, bem como os conflitos ali existentes”, reitera Figaro (2008, p.92). Para Bendassolli (2007, p.119), “É trabalhando que o sujeito se auto realiza, pois o agir produtivo permite aos trabalhadores afirmarem-se em relação aos outros, à natureza e ao mundo no qual vivem”.

Sendo a comunicação um ato simbólico, o fator de humanização dependerá da predisposição das pessoas envolvidas no processo comunicativo, ou seja, a essência da humanização está nas pessoas. Por esse motivo, as interações não-oficiais ganham espaço nas organizações. Elas revelam uma comunicação humana que independe de hierarquia e de dispositivos criados para essa finalidade, conforme destaca Baldissera (2000, p.18):

[...] as interações não-oficiais, pela possibilidade de serem circunstanciais, espontâneas e de usufruírem de uma certa liberdade em relação à cultura organizacional, possibilitam que as culturas individuais e/ou grupais se materializem com maior intensidade e se expressem em marcas de linguagens que são fontes de informações culturais.

Entender a comunicação não-oficial como parte fundamental do processo de comunicação das organizações é (re)colocar a subjetividade dos indivíduos no centro das relações de trabalho. Figaro (2002) ressalta a importância dos colegas de trabalho, membros da Comissão de Fábrica e diretores do Sindicato, ao explicar que esses grupos, por exemplo,

[...] fazem parte de uma complexa rede de troca de informações, confrontos e confirmações de significados, interpretações, assimilação, ressemantização de leituras e composição de sentidos das mensagens a que têm acesso através dos veículos de comunicação, sejam estes a televisão, o rádio ou os da Empresa ou do Sindicato (FIGARO, 2002, p.40).

Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional é o processo responsável pela mediação nos diferentes ambientes em que se dão as relações dos atores envolvidos com e na organização; dessa forma, está inserida “nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais,

valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (KUNSCH, 2010, p.43). Sob essa perspectiva, Enriquez (1997, p.12) afirma que “Toda organização guarda em seu interior comunidades variadas, microculturas se constituindo como um lugar de vida e não como um simples lugar de trabalho”.

Os indivíduos colocam parte de si em seu trabalho, que se torna um espaço próprio em confronto com o espaço próprio de outras pessoas e até mesmo da organização. Diante dessa interseção de interesses e significados, a maturidade da organização torna-se essencial para o desenvolvimento da comunicação. Wolton (2006, p.32) destaca a importância de se entender a comunicação como troca, já que ela “É menos um processo, com um início e um fim, do que uma questão de mediação, um espaço de coabitação, um dispositivo que visa amortecer o encontro de várias lógicas que coexistem na sociedade aberta”. Esse espaço de interseção de significados é o espaço do diálogo, definido por Marcondes Filho (2008, p.26): “Além de palavras emitidas circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de ‘coisa comum’, de ligação”.

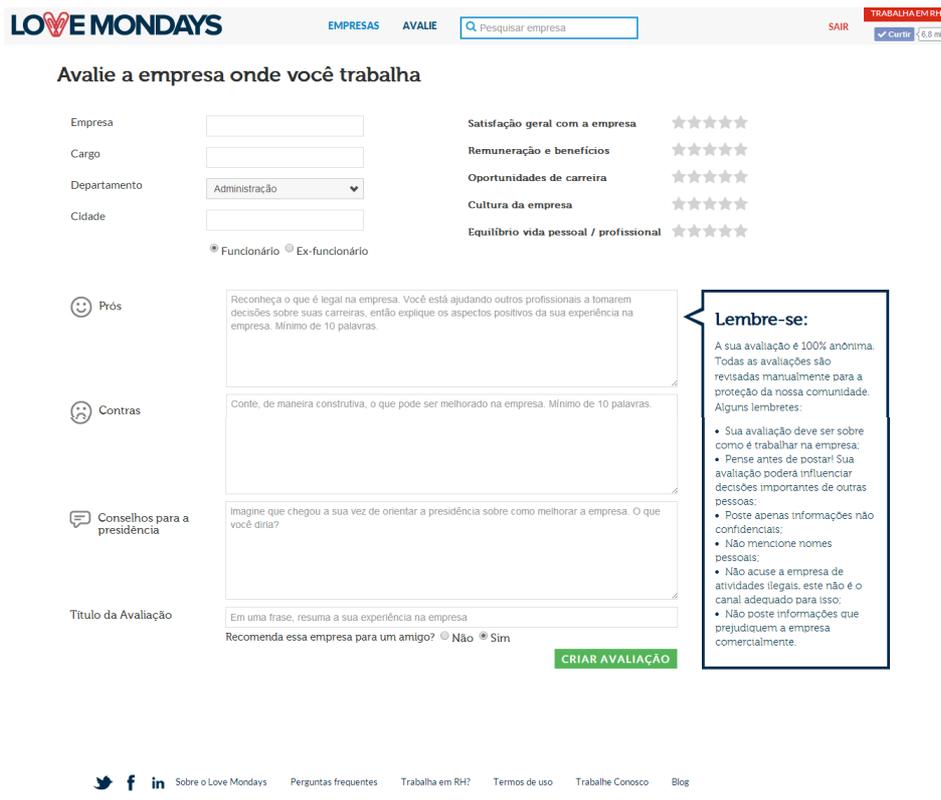
Em uma organização, o diálogo pode emergir de situações que não envolvem interesses, ganhos ou perdas. Ele aproxima pessoas, públicos e instituições criando uma possibilidade para que se estabeleça o relacionamento. Muitas vezes esse diálogo é estimulado pelas organizações de modo oficial, como o Café com o Presidente, por exemplo. Porém, não são situações genuínas, autênticas: ocorrem em um espaço da organização, agendado por ela, em um horário determinado, com pessoas escolhidas por critérios nem sempre claros para os funcionários. Os papéis dos participantes são muito bem definidos e não há espaço para espontaneidade, muito menos para a troca. Em contrapartida, algumas organizações já adotaram ferramentas que favorecem o estabelecimento desse diálogo, como redes sociais corporativas e grupos fechados no Facebook, que privilegiam a interação entre usuários. Essas redes são uma alternativa viável e de baixo custo para a construção de uma comunicação menos verticalizada e mais democrática, que faça sentido ao indivíduo em seu ambiente de trabalho. A manutenção ainda depende de um moderador, porém cabe a ele definir a forma como administrar as ferramentas a fim de propiciar um espaço de diálogo.

O crescimento de acesso às redes sociais no Brasil e a instantaneidade da comunicação proporcionada por novas tecnologias foram alguns dos fatores que aceleraram a velocidade das interações entre as organizações e seus públicos, exigindo retorno imediato para demandas de comunicação. Externamente, muitas empresas já têm como premissa a agilidade de resposta ao consumidor, o que nem sempre acontece com o público interno. De forma geral, as organizações não estão preparadas para compreender demandas de comunicação de funcionários, dar voz a opiniões dissonantes e tomar decisões rápidas e eficientes. O resultado é o aumento da insatisfação no ambiente de trabalho, facilitando que reclamações extrapolem o ambiente organizacional e caiam facilmente na internet.

Recentemente foi lançado o site Love Mondays⁷, que convida usuários a darem sua opinião sobre as empresas em que trabalham ou que já trabalharam. A proposta, criada por uma brasileira e dois irlandeses, é criar um banco de opiniões sinceras e anônimas para profissionais que precisam decidir sobre qual empresa está mais adequada ao seu perfil na hora de se candidatar a uma vaga. Existe também um espaço para que as empresas exponham seus benefícios, cultura e plano de carreira, a fim de conquistar mais candidatos. A plataforma ainda é pouco conhecida, o que dificulta a avaliação das pequenas/médias empresas, principalmente. A fim de dar maior credibilidade às opiniões publicadas, os organizadores garantem que todas as respostas são moderadas e que existe a tentativa de verificar se o usuário realmente já teve alguma ligação com a empresa que avaliou.

A página de avaliação é bastante simples, como se pode ver abaixo, e oferece instruções sobre como responder cada campo de forma respeitosa e verdadeira. No Brasil, a iniciativa é pioneira, pois reúne em um espaço específico a avaliação de funcionários sobre diferentes empresas.

⁷ <http://www.lovemondays.com.br/>



The screenshot shows the 'Avalie a empresa onde você trabalha' (Evaluate the company you work for) form on the Love Mondays website. The form includes fields for company name, job title, department (set to 'Administração'), and city. It also has radio buttons for 'Funcionário' (Employee) and 'Ex-funcionário' (Former employee). On the right, there are five star rating options for: 'Satisfação geral com a empresa', 'Remuneração e benefícios', 'Oportunidades de carreira', 'Cultura da empresa', and 'Equilíbrio vida pessoal / profissional'. The main evaluation section has three text boxes: 'Prós' (Pros), 'Contras' (Cons), and 'Conselhos para a presidência' (Advice for the board), each with a minimum 10-word requirement. A 'Título da Avaliação' (Evaluation title) field and a 'Recomenda essa empresa para um amigo?' (Recommend this company to a friend?) question with 'Não' and 'Sim' options are also present. A green 'CRIAR AVALIAÇÃO' button is at the bottom right. A 'Lembre-se:' (Remember) box on the right contains a warning that the evaluation is 100% anonymous and lists guidelines: evaluate as if you were still working, think before posting, avoid confidential info, don't mention names, don't accuse illegal activities, and don't post prejudicial info. The footer includes social media icons and links for 'Sobre o Love Mondays', 'Perguntas frequentes', 'Trabalha em RH?', 'Termos de uso', 'Trabalhe Conosco', and 'Blog'.

Apesar dos investimentos no projeto, por meio de uma startup, o futuro da ferramenta ainda é incerto, porém sua existência não deve ser ignorada. No Brasil, 73% das pessoas com acesso à internet estão em redes sociais, de acordo com relatório divulgado pela consultoria Pew Research⁸ em fevereiro deste ano. Esse espaço, no qual o usuário é, simultaneamente, produtor e consumidor de conteúdo, permite expressar opiniões e necessidades que foram por muito tempo reprimidas no ambiente de trabalho. O ato de se expressar é também uma forma de estar presente no universo simbólico da organização (CHANLAT e BÉDARD, 1993).

O interesse em criar proximidade com o funcionário, em uma relação baseada na confiança e no respeito, deve permear toda a ambientação social, política e econômica da empresa (KUNSCH, 2010). A transformação nesse sentido precisa estar acima de ganhos financeiros ou acabará por estacionar no estágio de processos administrativos, sem comprometimento de gestores e equipes. O Love Mondays é uma tentativa de mostrar o que acontece na organização a partir da visão dos funcionários, longe de discursos institucionais

⁸ <http://www.pewglobal.org/2014/02/13/emerging-nations-embrace-internet-mobile-technology/>, acesso em 06 de julho de 2014.

estrategicamente construídos. Ele se utiliza do anonimato prometido aos usuários para se infiltrar no universo simbólico, descobrir alguns de seus meandros por meio da experiência de quem já vivenciou aquela realidade. A ferramenta não é completa, mas pode antecipar as principais impressões sobre o dia a dia da empresa e características muitas vezes camufladas pela comunicação oficial.

Para Mumby (2010), a organização se mobiliza para criar um aparente senso comum e dissolver vozes discordantes. Porém, essa interseção de vozes é fundamental para que haja um espaço comum e se possibilite a existência de condições para o diálogo, conforme defende Marcondes Filho (2008). A comunicação não é a expressão de uma subjetividade específica, mas a interseção de possibilidades que desafiam quem somos, ou seja, um ato de humanização (Mumby, 2010). É a partir da construção de um espaço de coabitação que cada sujeito se apropria de suas atividades, fazendo delas um pouco mais suas e um pouco menos de propriedade da organização, construindo um sentido para o seu trabalho.

Algumas considerações, mesmo que provisórias

As transformações ocorridas no mundo do trabalho provocaram mudanças na forma como as organizações se relacionam com seus públicos. Nesse cenário, a comunicação organizacional adquiriu um caráter estratégico, o que por vezes a coloca a serviço da lucratividade e da produtividade, e não da comunicação tal qual descrita por Marcondes Filho (2004, 2008) e Wolton (2006, 2010). É utilizada como forma de homogeneizar discursos e minimizar vozes dissonantes. Nesse sentido, serve como ferramenta de manutenção da exploração do trabalho, reduzindo-o a mera atividade física, desconsiderando a subjetividade dos indivíduos.

Bauman (2001) destaca que o trabalho deixou de ser o eixo seguro em torno do qual se constroem identidades e projetos de vida, se afastou do universo do controle do futuro para se tornar estratégia de jogo, com objetivos de curto prazo e foco nos efeitos imediatos de cada movimentação. O clima de incerteza constante fragilizou as relações, colocando a comunicação em papel de destaque nessa (re)construção.

A dinâmica do mundo do trabalho revela situações com as quais as organizações ainda não sabem como administrar, que fogem de seu controle. Nesse sentido, optam por ressaltar aspectos que consideram positivos e relevantes para a construção de uma reputação positiva, mas que de tão frágeis rapidamente caem em descrédito. A falta de coerência entre o que é informado e o que é percebido torna-se, então, catalisador para as insatisfações. Para Enriquez (1997), as organizações desejam mostrar aos trabalhadores que depositam neles um voto de confiança. Porém, como ressalta o autor, por trás desse discurso instrumental os trabalhadores são tratados como mercadoria que precisa gerar lucro e da qual se pode se desvencilhar. Enquanto esse pensamento predominar na organização, mais longe ela estará do caminho da humanização, que considera a subjetividade do indivíduo – como defende Marchiori (2010) –, não apenas sua força de trabalho.

As relações construídas a partir das situações de trabalho estão permeadas por interesses pessoais e profissionais que interferem na visão que cada indivíduo tem de seu trabalho e também da empresa a qual está vinculado. Wolton (2006, p.33) destaca que a comunicação “é marcada pelas desigualdades e pelas questões de poder, mas não é totalitária”, ou seja, não existe apenas um sentido ou uma única mensagem correta, pelo contrário, admite infinitas interpretações.

Frequentemente limitadas a rotinas processuais e a ações mensuráveis, as organizações acabam criando condições para a incomunicação. Considerada por Marcondes Filho (2008) como o mal do século, é preciso que se admita a incomunicação para que ela possa ser tratada (WOLTON, 2006). E, para as organizações, admitir a incomunicação é admitir falhar. Em um cenário de forte competitividade e baixa tolerância, a necessidade de demonstrações de poder é constante e falhas costumam não ser aceitas. Para Bueno (2009, p. 24), “é necessário que as organizações abandonem práticas antigas, baseadas na perspectiva de que informação é poder e, portanto, precisa estar sob o controle dos chefes, excluídos os que costumam pensar de maneira diferente”. Cabe às organizações estimular o diálogo e viabilizar a comunicação por meio de ferramentas formais e informais de comunicação, permitindo a manifestação de seus funcionários de forma que se sintam parte deste universo e tenham autonomia para refletir sobre sua condição, encontrando um sentido para seu trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. 4ª ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2000.

_____. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida: Ideias e Letras, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Araquey Martins Rodrigues. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. *Revista de administração de empresas* [online]. 1997, vol.37, n.2, pp. 6-17.

FIGARO, Roseli. **O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados**. *Revista Organicom*. São Paulo. Ano 5, número 9. 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p.167-190.

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. MARCHIORI, Marlene. (Org.) In: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. Comunicação como expressão da humanização/o nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?**. São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **Para entender a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2008.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Diagnóstico de um disfarce. In: FIGARO, Roseli (Org.). **Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.