

COMUNICAÇÃO DISCIPLINAR NA GESTÃO DO TRABALHO: PRÁTICAS DOS GESTORES PARA A MANUTENÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO PÓS-INDUSTRIAL

Cássia Aparecida Lopes da Silva¹

Resumo

À luz dos contornos do trabalho na atualidade (ANTUNES, 2005; BAUMAN, 2001) enfatizamos a essencialidade da comunicação nos processos produtivos (VIRNO, 2003; FIGARO, 2005), focando na potência da comunicação como modelizante da lógica do capitalismo pós-industrial, tramada em regime de psicopoder (HAN, 2014). Fundamentados nos conceitos de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008), cultura (GEERTZ, 1989) e cultura organizacional (BALDISSERA, 2014) refletimos sobre as relações entre gestores e subordinados (GOFFMAN, 1996; SCHEIN, 2009; BALDISSERA, 2014). Abordamos os processos de comunicação dos gestores, especialmente os que visam disciplinar os trabalhadores para a manutenção do sistema produtivo, com base nos dados empíricos de Silva (2016), obtidos por Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), os quais definem as especificidades, entre outras, da natureza da comunicação disciplinar.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação disciplinar; Trabalho pós-industrial; Gestor; Psicopoder.

Introdução²

No chamado capitalismo pós-industrial a informação e o simbólico, se tornam mercadorias mais valiosas do que o produto físico. Esse contexto confirma que os processos de produção dependem cada vez mais da comunicação, mas não apenas porque o fluxo de informações intenso e veloz é necessário para integrar pessoas e

¹ Mestre em Comunicação e Informação. Estudante de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS, Professora Substituta na Faculdade Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS e integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – www.gccop.com.br. E-mail: lopes.cassia.a@gmail.com

² Primeira versão de texto para discussão. Texto elaborado com base em dados empíricos da pesquisa de mestrado Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores e natureza da comunicação, de autoria de Cássia Aparecida Lopes da Silva, PPGCOM/ UFRGS.

estoques em diversos países, organizações em rede e trabalhadores de diversas hierarquias alocados em plantas fabris, escritórios, *home offices* ou em espaços públicos compartilhados por diferentes profissionais. Distintos autores, entre eles Virno (2003) e Fígaro (2005), destacam que o mundo do trabalho pós-fordista depende especialmente da comunicação humana. Roseli Figaro (2005) alerta que a acumulação de capital, obtida nesse cenário por meio da inovação constante, pressupõe, entre outros aspectos, uma “base discursivo ideológica” que compreendemos capaz de cativar o trabalhador para aceitar a constante mudança; absorver e praticar novas formas de produzir; introjetar a cultura da qualidade total e da eterna otimização de processos, de recursos, de tempo, de lucros.

Essa base discursivo ideológica (FIGARO, 2005) consiste em pano de fundo para a atenção dada pelas organizações, nos últimos anos, à comunicação com seus empregados com vistas a atingir os objetivos e as estratégias organizacionais. Para tanto, além dos veículos tradicionais de comunicação (como jornal interno, murais, newsletters etc.) cada vez mais as organizações têm implementado e incentivado práticas de comunicação mais interativas (como a comunicação face a face), especialmente na relação dos gestores com seus subordinados.

Os gestores³, como responsáveis pela coordenação de uma ou mais equipes de trabalhadores, são também naturalmente porta-vozes das organizações. Isto porque conduzem os subordinados no cumprimento das tarefas por meio de processos comunicacionais nos quais podem ser pautas a missão e os valores da organização, as metas, os prazos e as informações sobre o processo produtivo, entre outras.

E mesmo que o gestor planeje (sozinho e/ou sob a orientação da área de comunicação corporativa, ou da alta cúpula da organização) suas interações com os subordinados, esses processos de comunicação não configuram mensagens prontas. Essas mensagens são interpretadas pelos seus interlocutores (os trabalhadores) a partir da subjetividade de cada um, conforme suas teias de significações apreendidas nos grupos sociais em que atuam – noção de cultura de Geertz (1989).

³ Para as finalidades desse artigo, em coerência com as referências acionadas, consideramos gestores os empregados possuidores de cargo formal que os responsabilize pela gestão de uma ou mais equipes de trabalhadores. Além disso, o foco deste artigo está nos gestores de baixa e média hierarquia nas organizações, aqueles que fazem a gestão direta da maior parte dos empregados que não têm cargo de chefia.

É a subjetividade desses processos comunicacionais, capaz de evidenciar as implicações das interações entre gestores e subordinados sobre a cultura organizacional (e vice-versa) o nosso principal ponto de atenção. Isso porque como comunicação humana, essas interações deixam pistas sobre as relações de poder implícitas no mundo do trabalho. Assim, o objetivo desse artigo consiste em identificar, nos processos de comunicação empreendidos pelos gestores com seus subordinados, características coerentes com a lógica do trabalho no capitalismo pós-fordista. São características que traduzem valores como o protagonismo, a cultura da qualidade total, a flexibilização do trabalho e a constante busca pela autossuperação do ser humano trabalhador.

Esta reflexão tem como base a pesquisa empírica de Silva (2016) que empregou Análise de Conteúdo (AC) sobre relatos de gestores entrevistados, e identificou, além dos possíveis papéis representados por esses gestores em interações com seus subordinados, as distintas naturezas desses processos de comunicação. Todavia, partimos de autores que abordam o mundo do trabalho na atualidade, como Virno (2003), Figaro (2005) e Han (2014), buscando relacionar as propostas desses autores com as evidências da referida pesquisa (2016), especialmente aquelas da categoria denominada pela autora (2016) como comunicação disciplinar (e suas subcategorias). Com isso, evidenciamos a potencialidade de que os gestores, em seus processos de comunicação com os subordinados conformem/ reproduzam lógicas do modo produção pós-industrial.

A seguir, iniciamos com os autores que discutem as questões relativas ao trabalho na contemporaneidade.

Trabalho, comunicação e psicopoder: categorias inter-relacionadas nos processos produtivos do capitalismo pós-industrial

Para começar, destacamos que abordagem aqui exposta, a partir da recuperação dos autores acionados, combina de forma um pouco complexa duas perspectivas sobre a importância da comunicação nos processos produtivos contemporâneos. A primeira perspectiva diz respeito à imaterialidade do capitalismo pós-industrial, que se utiliza de meios comunicativos para a produção e para o consumo de bens cada vez menos tangíveis. Além desse aspecto estrutural, cabem os aspectos estruturantes da lógica pós-

fordista, os quais interferem no mundo do trabalho e o extrapolam, ganhando espaço nas relações sociais como um todo.

Por sua vez, a segunda perspectiva reside na essencialidade da comunicação humana para a atividade do trabalho, num contexto de produção cada vez mais intelectualizado, financeirizado e competitivo. Advertimos que tal complexidade reflete a interdependência de ambas as perspectivas e a dificuldade de marcar as linhas de intersecção entre uma e outra, posto que uma interfere na outra.

Importa ressaltar que nosso campo de pesquisa diz respeito à segunda perspectiva – a comunicação humana nos processos produtivos (especialmente nas situações analisadas a partir das interações dos gestores com seus subordinados). No entanto, para a consistência dessa reflexão, iniciamos pelos aspectos mais amplos acerca do mundo do trabalho. Nesse sentido, as conformações do trabalho na atualidade são consideradas em suas configurações diretas e indiretas, pois que os comportamentos das pessoas em relação ao trabalho mostram-se eficientes reprodutores dos valores da sociedade em questão, conforme ilustra Virno (2003, p. 22) sobre “modo de produção” como “não somente uma configuração econômica particular, mas também um conjunto composto por formas de vida, uma constelação social, antropológica, ética (‘ética’, atenção, não ‘moral’: o tema são os hábitos, os usos e costumes, não o dever ser)”.

Portanto, situados no contexto atual do capitalismo, os processos de trabalho tendem a refletir valores como a democracia, a liberdade, o individualismo e o enaltecimento do agora como o tempo que há para ser feliz. Nesse sentido, Bauman (2001, p. 160) defende que o trabalho assume significação estética e que não mais precisa garantir uma redenção futura às classes trabalhadoras ou às nações, pois agora basta que o trabalho seja “satisfatório por si mesmo e em si mesmo”.

A satisfação imediatista parece ser encontrada na constante busca pelo desenvolvimento pessoal e pela autossuperação coerente com uma liberdade ilusória (HAN, 2014): liberdade para se reinventar, para ser criativo, para propor inovações, para trabalhar no local e no horário de preferência do trabalhador, para aumentar os rendimentos.

É como “sujeitos do rendimento” que Han (2014) se refere às pessoas no capitalismo pós-industrial, sujeitos esses que se acreditam livres das coações e coerções

alheias sem compreenderem que a liberdade individual os aprisiona em si mesmos, como projetos de vida bem-sucedidos típicos desta sociedade. O autor (2014, p. 08) mira o trabalhador sem vínculo empregatício – o trabalhador empresário “que explora a si mesmo” – para enfatizar o que chama de “poder amável e permissivo” que move a dominação psicopolítica do capitalismo neoliberal (em oposição à dominação biopolítica do capitalismo liberal). Assim, para Han, o neoliberalismo não depende mais do corpo para produzir, pois:

descobre a psique como força produtiva. Este giro à psique, e com isso à psicopolítica, está relacionado com a forma de produção do capitalismo atual, posto que este último está determinado por formas de produção imateriais e incorpóreas. [...] Para incrementar a produtividade, não se superam resistências corporais, senão que se otimizam processos psíquicos e mentais (2014, p. 20)⁴.

A ênfase nos processos psíquicos e mentais não significa exclusivamente esforço individual. Pelo contrário, ainda que tramada numa sociedade cada vez mais individualista, como abordam Bauman (2001) e Han (2014), aquilo que Figaro (2005) denomina como “base discursivo ideológica” parece ser ao mesmo tempo fruto do senso individual e também da ação política caracterizada pelas relações de cooperação cada vez mais presentes no trabalho pós-industrial.

Também Virno (2013) aborda a fusão entre trabalho e ação política na atualidade, posto que o trabalho contemporâneo se dá em presença do outro e em convivência com a contingência e o imprevisto. No entanto, trata-se de uma noção de política “empobrecida” que copia formas características do trabalho segundo o autor: “Sustento que o trabalho pós-fordista, o trabalho produtivo de mais-valia, o trabalho subordinado, introduz na cena dotes e requisitos que, segundo uma tradição secular, pertenciam à ação política.” (VIRNO, 2003, p. 23). Esses “dotes e requisitos” designam a experiência humana de – em exposição e cooperação com o outro – recomeçar e criar alternativas para os fatos imprevistos.

Importa esclarecer que essas características inerentes aos processos produtivos na atualidade se mostram invariáveis na atividade do trabalhador, tanto para o empreendedor individual (prestador serviço sem vínculo empregatício) como para o

⁴ No original “descubre la psique como fuerza productiva. Este giro a la psique, y con ello a la psicopolítica, está relacionado con la forma de producción del capitalismo actual, puesto que este último está determinado por formas de producción inmateriales e incorpóreas. [...] Para incrementar la productividad, no se superan resistencias corporales, sino que se optimizan procesos psíquicos y mentales” (HAN, 2014, p.20).

empregado contratado formalmente, independentemente de sua hierarquia na organização. A exemplo disso, Antunes (2005) afirma que o trabalhador pós-industrial se torna supervisor e regulador do processo produtivo (do seu próprio trabalho), colocação que remete às noções de protagonismo (o trabalhador proativo) e de empreendedorismo (o trabalhador com visão do negócio) como habilidades necessárias para a rentabilidade, a melhoria contínua, a superação. Mais ainda, essas habilidades são ferramentas que consistem em “competência linguístico-cognitiva indissociável do trabalho vivo” (VIRNO, 2003, p. 33) num contexto em que boa parte dos meios de produção se convertem em processos de comunicação:

A informalidade do acionar comunicativo, a interação competitiva típica de uma reunião, as bruscas variações que podem animar um programa televisivo, em geral, tudo aquilo que está disfuncionalmente rígido e regulamentado até um certo limite, é visto hoje, na época pós-fordista, como um traço típico da *totalidade* da produção social. E não só da atual indústria cultural, mas até da Fiat de Melfi (VIRNO, 2003, p. 31, grifo do autor).

Nessa passagem, a essencialidade da comunicação nos processos produtivos se revela como fluxos de informação inerentes às linhas de produção, presentes nos discursos explicitados nas atividades de trabalho. Todavia, as interações de comunicação no contexto do trabalho também revelam, implicitamente nos discursos, os valores e os aspectos estruturantes da sociedade pós-industrial. Diversas são as formas dessas interações: segundo Han (2014) estão nos seminários e oficinas de gestão pessoal e inteligência emocional, no *couching* empresarial⁵ e nas capacitações para lideranças, que “prometem otimização pessoal e aumento da eficiência sem limite” (2014, p. 22)⁶.

Figaro (2005, p. 110) destaca que os meios de comunicação interna nas organizações procuram fixar novos vocabulários menos conflituosos, formando uma “base discursiva no processo de gestão de trabalho, para que se efetive a mudança do ponto de vista do trabalhador e daí se dê a adesão intelectual e ideológica à proposta da empresa”. Em direção semelhante, Silva (2016, p. 119) enfatiza as declarações dos gestores que expressam os padrões desejados de organização “perfeita, de empregado modelar, de

⁵ Processo de formação pessoal caracterizado pela orientação de um treinador, focado no desenvolvimento de habilidades que gerem aumento do desempenho profissional e do chamado alinhamento das atividades profissionais aos objetivos organizacionais.

⁶ No original: “prometen una optimización personal y el incremento de la eficiencia sin limite” (HAN, 2013, p. 22).

clima organizacional ideal, os quais devem ser perseguidos pelos trabalhadores para que obtenham a tão sonhada realização profissional”.

Dessa forma, focamos nas interações de comunicação entre gestores e subordinados que evidenciam conformação desses discursos pertinentes ao trabalho na atualidade, tendo como matéria-prima as evidências identificadas por Silva (2016). Porém, antes de analisar essas evidências, esclarecemos alguns dos fundamentos que baseiam esses processos interativos: as noções de comunicação organizacional, de cultura organizacional e de representação de papéis.

Comunicação organizacional e a relação entre gestores e subordinados

Vale primeiro ressaltar que, apesar de as abordagens do trabalho pós-industrial terem validade para diversas categorias de trabalho, o foco deste texto reside no trabalho formal, aquele vinculado às organizações⁷. Assim compreendemos comunicação organizacional, a partir de Baldissera (2008, p. 169), como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, reconhecendo que todos os sujeitos que estabelecem relações diretas e/ou indiretas com a organização são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela.

O autor (2008) evidencia a complexidade desse processo identificando três dimensões articuladas: a) a *organização comunicada* que abrange a fala autorizada da organização; b) a *organização comunicante* que contém a dimensão da organização comunicada e extrapola suas esferas, pois se materializa em processo, em relação direta dos sujeitos com a organização e contempla os sentidos que esses sujeitos atribuem à comunicação, independentemente das intenções da organização e de seus porta-vozes; e c) a *organização falada* que consiste nos processos comunicacionais realizados sem relação direta com organização, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes (físicos e/ou virtuais) externos a ela.

Mesmo acolhendo a inter-relação dessas três dimensões, dedicamos mais atenção à organização comunicante, uma vez que os processos comunicativos empreendidos pelos gestores não podem ser compreendidos somente pelo ponto de vista das intenções

⁷ De acordo com Uribe (2009), o termo organização denomina empresa, mas também associações e fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs, entre outros.

do gestor e/ou da organização. Além disso, nos interessa ir além das intenções verbais explicitadas nas falas dos gestores e, assim identificarmos nessas falas indícios das tentativas desses gestores no sentido de disciplinar as atitudes dos subordinados para os parâmetros ideais do trabalho pós-industrial.

Sobre as falas dos gestores cabe destacar que os sentidos atribuídos pelos sujeitos (os próprios gestores e os subordinados) a essas interações consistem em processos interpretativos. Essa noção, coerente com o conceito de cultura⁸ de Geertz (1989), conduz a uma ideia ampla de cultura organizacional, não reduzida aos aspectos (artefatos, crenças e valores) impostos pela alta cúpula das corporações por meio dos processos da *organização comunicada*. A cultura da organização é, portanto, tensionada e transacionada nas relações entre os sujeitos (neste caso, tanto os gestores com os subordinados), e esses acionam os significados das práticas e das diretrizes organizacionais a partir de sua própria teia de significações.

De acordo com Schein (2009), os fundadores e gestores de mais alta hierarquia nas organizações) atuam na formação e na manutenção da cultura corporativa que seja funcional aos objetivos do empreendimento. Baldissera (2014) aborda essa questão de forma não determinística: para o autor (2014) os líderes não definem, mas influenciam fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional.

Seguimos para a pesquisa empírica de Silva (2016), fundamentada no Interacionismo Simbólico e no conceito de representação de Goffman (1996, p. 29), entendido como “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que têm sobre estes alguma influência”.

Tal pesquisa propõe que ao se comunicarem com os trabalhadores (seus subordinados), os gestores de distintas áreas, mesmo que não tenham conhecimentos sobre comunicação, tendem a se exercer sobre os empregados, desempenhando papéis que levem (os segundos) a realizar tarefas, tomar decisões e agir de modos específicos em situações de trabalho, muitas vezes, preferencialmente, almejando que isso ocorra sem questionamento da ordem posta.

⁸ Considerando que “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo tecer”, Geertz (1989, p.15) define “cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.”

Para essa pesquisa, de natureza qualitativa, Silva (2016) analisou e interpretou, por meio da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), os relatos de entrevista de 12 gestores de equipe que atuam em níveis intermediários de hierarquia, em distintos setores internos e em diferentes organizações do Rio Grande do Sul. A análise desses relatos evidenciam os principais papéis⁹ que os gestores assumem nessas interações, bem como – o foco de análise deste texto – as naturezas específicas desses processos de comunicação. As distintas naturezas de comunicação consistem, de acordo com a autora (2016), em características:

observadas nos processos de comunicação que conformam e asseguram-lhe qualidades específicas e diferenciadoras. Essas qualidades podem fornecer indicadores sobre as relações de força entre os interlocutores, as influências que permeiam essas relações, a compreensão que os gestores têm sobre comunicação entre organização e empregados, e, conseqüentemente, o espaço que os sujeitos têm nessas práticas comunicacionais (SILVA, 2016, p. 115).

Cabe ainda destacar que: 1) esses processos de comunicação entre gestores e subordinados não foram observados diretamente, mas captados por meio dos relatos dos gestores entrevistados; e 2) Silva (2016) classifica essas naturezas dos processos de comunicação empreendidos pelos gestores com seus subordinados em quatro distintas categorias: a comunicação informativa, a comunicação opressiva, a comunicação participativa e, finalmente, a comunicação disciplinar, sobre a qual nos aprofundamos na sequência, pois suas particularidades se mostram férteis à proposta deste texto.

Comunicação disciplinar na gestão do trabalho

Antes de minuciar a natureza de comunicação disciplinar, elucidamos alguns aspectos que pautam a denominação dessa categoria na pesquisa de Silva (2016). Ressaltamos o paralelo entre o termo que dá nome à categoria (disciplinar) e a noção de disciplina, segundo Foucault (1987, p. 185): um exercício de poder invisível que “modela os comportamentos e faz os corpos entrarem numa máquina, as forças numa economia”. Dois enfoques do conceito do autor (1987; 1979) pautam a nomeação da natureza de comunicação disciplinar: o primeiro deles é a noção de dominação invisível que se dá sem o uso de repressão ou de opressão, e que pode gerar tanto sofrimento como prazer;

⁹ Reflexões sobre esses papéis desempenhados pelos gestores identificados pela autora (SILVA, 2016) são abordadas em Baldissera e Silva (2016; 2017).

e o segundo enfoque reside na utilidade desse tipo de dominação para tornar as pessoas mais produtivas ao sistema econômico.

Contudo, apesar de Foucault se utilizar do termo comportamento – o que sugere controle que vai além do corpo físico – Han (2014) afirma que a noção de poder disciplinar vale somente para os processos produtivos do capitalismo industrial, os quais são baseados num regime biopolítico, organizado como um corpo. Segundo o autor (2014, p. 15) o alicerce dos processos produtivos no capitalismo pós-industrial está no regime psicopolítico, na alma, posto que “a motivação, o projeto, a competência, a otimização e a iniciativa são inerentes à técnica de dominação psicopolítica do regime neoliberal”¹⁰.

Consideramos pertinente a colocação de Han (2014), visto que inclusive Deleuze (1992) – estudioso da obra de Foucault e também referente de Han – afirma que após a Segunda Guerra Mundial “sociedades disciplinares é o que já não éramos mais, o que deixávamos de ser” (1992, p. 225). Porém, neste texto, optamos por manter a nomenclatura de Silva (2016) – comunicação disciplinar –, com a ressalva de que esses processos de comunicação analisados entre gestores e subordinados não se resumem a tentativas de controle dos corpos, mas sim, dos comportamentos, dos pensamentos, das percepções que conformam a lógica da produção pós-industrial e sua indissociabilidade com a comunicação humana.

Feita a ressalva, apresentamos a natureza da *comunicação disciplinar* proposta por Silva (2016), que se mostra útil à manutenção do sistema produtivo enquadrado nos parâmetros idealizados pela organização. Por meio dessas interações os gestores tendem a reforçar os direcionamentos estratégicos e a cultura corporativa para os subordinados, incentivando-os a empregar as habilidades e competências coerentes com a lógica do trabalho pós-fordista, bem como impelindo-os a restringir as habilidades que não interessam a esses padrões.

Materializadas nas ações do gestor, essas práticas comunicativas visam suggestionar ou convencer os subordinados, no sentido de, entre outras coisas: a) disseminar a missão da organização; b) apontar a visão (para onde a organização quer

¹⁰ No original: “La motivación, el proyecto, la competencia, la optimización y la iniciativa son inherentes a la técnica de dominación psicopolítica del régimen neoliberal.” (HAN, 2014, p. 15).

ir); c) ratificar o jeito de certo de fazer as coisas na empresa; e d) esclarecer os motivos (aparentes) para que as coisas, os processos, as metas, as decisões sejam as que eles (os gestores/ as organizações) apresentam.

São processos que ocorrem em quatro diferentes formas, identificadas por Silva (2016) em construção progressiva a partir da análise temática dos núcleos de sentido e das sequências de texto (STs)¹¹ mais representativas das entrevistas realizadas. Essas formas, nomeadas como comunicação disciplinar são subcategorizadas como comunicação disciplinar: a) pela persuasão; b) pela legitimação; c) pelo aconselhamento; e d) pelo protagonismo; sobre as quais tratamos a seguir.

A *comunicação disciplinar pela persuasão*¹² revela práticas de argumentação, explicação e/ou esclarecimento sobre aos chamados norteadores estratégicos da organização (a missão, a visão, os valores, e as metas gerais de produção) com vistas a convencer os empregados sobre esses direcionamentos, impulsionando-os a incorporá-los como preceitos. Em algumas dessas situações o gestor pode aludir ao sentimento de inserção no grupo, na organização, sentimento geralmente destacado pela metáfora do pertencimento (pertencer a uma organização significa ser aceito, fazer parte, ser valorizado/reconhecido por ela), metáfora essa acionada por meio da noção de sentido do trabalho, como parece constar no excerto:

[A comunicação] *é importante pro pessoal da fábrica se sentir incluído. [...] Acho que a comunicação é uma das formas da gente dar sentido ao trabalho dos funcionários*, mostra o sentido que nós estamos indo como organização, *tenta incluir eles no processo*. Por isso é muito importante.¹³

Vale ressaltar que o sentido do trabalho invocado nessas interações não se limita à autorrealização dos trabalhadores, mas deve provocar a identificação do empregado como uma espécie de engrenagem no contexto organizacional, já que o gestor explica a necessidade de “incluir eles no processo” e define o sentido como “o sentido que nós

¹¹ As sequências de texto (STs) reproduzidas neste artigo partem dos relatos dos gestores entrevistados para a pesquisa de Silva (2016). Os termos grifados em itálico nas STs são originais da pesquisa e referem-se às partes dos relatos mais aderentes à categorização realizada. Também mantivemos os grifos da autora nas palavras escritas conforme a linguagem informal verbal e fora da regra culta da língua portuguesa. Ademais, em acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado pelo comitê de ética (Plataforma Brasil), os entrevistados não são identificados. Para diferenciar os relatos coletados nas entrevistas das demais citações dos autores acionados, os excertos desses relatos são aqui referenciados em nota de rodapé.

¹² Para facilitar a identificação das subcategorias pelo leitor, essas são grifadas em itálico.

¹³ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 121).

estamos indo como organização”. Assim, o que parece presente é noção de trabalhador como recurso para que a organização conquiste a produtividade/rentabilidade almejada.

Por sua vez os processos de *comunicação disciplinar pela legitimação* caracterizam o exercício implícito – às vezes subliminar – do poder disciplinar, pois influenciam por meio do exemplo, da ação e do incentivo à realização de rituais, ressaltando as crenças e a hierarquia, tornando autênticas e dignificando as coisas importantes e a maneira de fazer as coisas na organização. Uma das situações frequentemente relacionada nessa subcategoria é a comemoração dos resultados, que justifica e enobrece os esforços de autossuperação pessoal para o atingimento das metas, além de premiar os trabalhadores que são modelares para os objetivos organizacionais.

Ademais, esses processos também podem manter o bom clima organizacional, em alusão a um ambiente harmonioso no qual todos são parceiros, colegas, os conflitos são apagados e todos parecem iguais, como reforça o entrevistado: “Eu sempre digo que *eu não sou chefe, eu sou um colega com função diferenciada*. E aí o pessoal diz: 'Como assim?' Eu respondo que *a gente só descasca os abacaxis maiores*.”¹⁴ Com tal postura, ao declinar de seu lugar hierárquico, o gestor reveste-o com sentido positivo – colega (e, a propósito, não empregado, nem funcionário). Assim, ele parece gerar clima de intimidade com seus subordinados, porém não deixa de legitimar a hierarquia (e por meio dela, valorizar a competência de gestão), afinal é ele (o gestor) aquele capaz de resolver os problemas mais complicados (os abacaxis maiores).

Em continuidade, a *comunicação disciplinar pelo aconselhamento* é embasada nas interações do gestor visando apoiar os subordinados em decisões pessoais ou na resolução de problemas alheios ao contexto do trabalho. Apesar de tratarem sobre questões pessoais do subordinado, essas práticas indicam vínculo com os direcionamentos da organização, posto que o conselho ou o apoio ofertados parecem ir ao encontro do que a organização espera dos empregados, como narra o entrevistado a seguir: “Outro papel [do gestor...] seria *mentoring*?¹⁵ O papel *de apontar pra pessoa caminhos que ela pode seguir* [...]. Normalmente [os subordinados] *perguntam*: “Ahh, o

¹⁴ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 108 – 109)

¹⁵ Termo usado por autores e profissionais da área de recursos humanos para definir a atuação do gestor numa espécie de tutoria, apoiando o desenvolvimento profissional do empregado.

que eu faço, um MBA, uma pós, um mestrado?”¹⁶.

Sobre tal tipo de situação, o entrevistado afirma que não é raro alguns gestores aconselharem sem considerar a realização do subordinado, mas sim a utilidade do trabalhador (e, neste exemplo, a utilidade da formação a ser buscada pelo trabalhador) para a organização e para a própria equipe em que ele está inserido.

Finalmente, a *comunicação disciplinar pelo protagonismo* caracteriza a disciplina exercida para instigar os empregados a serem proativos¹⁷. Essas práticas evidenciam a conformação de um perfil de trabalhador comprometido com os resultados da empresa, protagonista de seu trabalho e não mais um repetidor de movimentos e tarefas mecânicas ou burocráticas. Alguns excertos revelam a essencialidade da comunicação para os processos produtivos, não apenas para os fluxos informativos, mas também para tornar presentes os valores e a ideologia do trabalho pós-industrial:

tem aquele cara [...] que não conversa com ninguém. [...] essa falta de comunicação dele com os colegas prejudica o trabalho dele, prejudica o setor dele, porque muitos dos defeitos acontecem [...] porque] ele não passou informação pro colega. Esse ponto eu acho muito complicado.¹⁸

Nesse trecho parece evidente que a agilidade da produção depende da iniciativa de comunicação do trabalhador de chão de fábrica. Portanto, numa perspectiva de trabalho pós-industrial, a esse trabalhador não basta mais realizar as tarefas manuais ao longo da linha de produção, é preciso desenvolver habilidades de comunicação. Outras situações revelam a necessidade da autogestão no trabalho, como segue, tendo em vista que no excerto “eles” são os subordinados: “O meu foco de informação é 100% da informação ser disseminada e também *dar autonomia pra que eles tomem a decisão por mim*, porque se ficar só eu tomando decisão, fica muito difícil.”¹⁹

Algumas vezes, esses processos de comunicação indicam que o trabalhador deve ir além das atividades de sua função, e se empenhar em questões estratégicas da empresa, em tarefas que seriam do próprio gestor formal, como revela o seguinte entrevistado sobre uma solicitação que fez aos seus subordinados após ter demitido um

¹⁶ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 123)

¹⁷ A noção de proatividade no contexto organizacional designa a qualidade do empregado que age, toma iniciativa, realiza atividades, sem precisar que o gestor solicite tais ações. Está intimamente vinculada à ideia de trabalhador com visão do negócio, com visão de gestor.

¹⁸ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 113)

¹⁹ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 124).

funcionário da equipe: “a partir de *agora estaremos pensando numa nova estrutura e eu quero que eles me tragam ideias*. Não é só substituir [a pessoa demitida], daqui há *pouco a gente tá pensando numa nova maneira de trabalhar*.”²⁰. Evidencia-se aí a incitação a uma postura de “dono do negócio” por parte do trabalhador, afinal, no que consiste o “pensar numa nova maneira de trabalhar” senão na criatividade de propor formas que garantam mais rentabilidade à organização?

A seguir, tecemos as considerações a respeito da análise realizada.

Considerações sobre a comunicação disciplinar na gestão do trabalho

As particularidades dos processos de comunicação realizados pelos gestores com seus subordinados, analisadas neste texto, tendem a refletir os valores que permeiam o mundo do trabalho. Além disso, esses processos de comunicação – especialmente os categorizados por Silva (2016) como comunicação disciplinar –, mostram-se fecundos para a manutenção da lógica de produção pós-industrial revelada nas relações de trabalho.

Nesse sentido, como ícones da ação política (VIRNO, 2003) presente no trabalho pós-industrial, os relatos dos gestores evidenciam: a) a essencialidade da comunicação humana para os processos produtivos (os fluxos informativos que movem as linhas de produção); b) a relevância da cooperação nesses fluxos informativos, pois comunicar-se com o outro no contexto do trabalho, fornecer ao outro a informação necessária para a continuidade do ciclo produtivo, sugere cooperação; c) a essencialidade da comunicação humana para disseminar (e disciplinar) a lógica pós-industrial, uma vez que parece residir nos discursos dos gestores – e em consequência, nos discursos dos trabalhadores subordinados – o que Han (2014) define como força psicopolítica capaz de doutrinar as mentes para a superação e a rentabilidade do neoliberalismo; e d) o estigma da realização pessoal que se dá no imediatismo do trabalho, expressa na ideia do trabalhador liberado das ordens de um gestor-capataz, livre para pensar, para tomar decisões, para propor inovações, desde que sua liberdade sirva para obter mais lucros.

²⁰ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 125).

O gestor de equipe do trabalho pós-industrial se conforma como veículo da base discursivo ideológica propulsora da proatividade proposta por Figaro (2005). Assim, esse gestor abandona o antigo estereótipo de capataz (o gestor opressor que fiscaliza as tarefas, o tempo, a produção), e se desvela, por meio de seus processos comunicacionais, como doutrinador de mentes.

Cabe ressaltar que não rechaçamos a importância dos gestores para que as equipes sejam mais produtivas e as organizações mais lucrativas. Contudo, parece importante constatar que alguns atos dos gestores tendem ao apagamento dos conflitos e dos reais objetivos organizacionais. Além disso, algumas das atuais mudanças no mundo do trabalho (tais como flexibilidade, criatividade, possibilidade de agir em diversas frentes) tendem a esconder nos ideais de realização pessoal e crescimento profissional a precarização do trabalho e a desvalorização do trabalhador como mero recurso (não mais do sistema produtivo, mas sim) do sistema econômico vigente.

Finalmente, entendemos que a pesquisa referenciada (SILVA, 2016) e a reflexão deste artigo demonstram a importância de que novos estudos sejam realizados e proponham discussões sobre as conformações do sistema produtivo na atualidade e as possibilidades do trabalho livre das explorações, sejam elas explícitas ou subliminares.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo trabalho. São Paulo/SP: Cortez, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In.: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: 2008. p. 149 - 177.

_____. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora - Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 87 – 99.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Cássia. Comunicação entre organizações e empregados: representações dos gestores de equipes. In: **X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Anais. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. P. 989 - 1006.

_____. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. In: **III Seminário Internacional de**

Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Anais. Belo Horizonte/MG, 2017 (no pelo).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo/SP: Edições 70, 2011.

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

DELEUZE, Gilles. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In.: **Conversações: 1972-1990.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992, p. 219-226. Tradução de Peter Pál Pelbart

FIGARO, Roseli. Comunicação no mundo do trabalho: instrumentalizando a razão comunicativa. In.: FIGARO, Roseli. (Org.). **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, terceiro setor, e cooperativismo.** São Paulo: Atlas, 2005. E-book

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1987

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora SA, 1989.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1996.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder.** Barcelona: Herder Editorial S.L, 2014. E-book

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Cássia A. Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação.** Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). UFRGS, Porto Alegre/RS, 2016.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva.** Editorial comunicación. 2009

VIRNO, Paolo. **Gramática da multidão: para uma análise das formas de vida contemporâneas.** Tradução: Leonardo Retamoso Palma. Santa Maria/RS, 2003. E-book.