

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA NOVA PERSPECTIVA

### ORGANISATIONAL COMMUNICATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A NEW PERSPECTIVE

Alexandre Villibor FLORY\*

---

**RESUMO:** Neste texto procuro tratar de alguns temas importantes que surgem com as mudanças organizacionais nos dias de hoje. Alguns aspectos da Gestão de Pessoas - entre eles a discussão sobre se as pessoas deveriam ser vistas como um recurso entre outros ou como o principal diferencial competitivo das empresas -, além de tratar das possibilidades e dificuldades de se implementar mudanças nas empresas, levando-se em conta os vários conceitos de cultura organizacional, que tanto ajudam como tornam complexas essas mudanças. Outro item que merece destaque é a busca do envolvimento e comprometimento das pessoas, em relação à empresa, tendo em vista que este é um dos melhores caminhos para se conseguir aumento de eficiência. Por fim, a situação do mundo do trabalho hoje, que tem profundas implicações em todo o cenário administrativo e que interfere tanto na emissão quanto na recepção das comunicações internas.

**UNITERMOS:** gestão de pessoas, cultura organizacional, motivação, liderança, mercado de trabalho.

---

**ABSTRACT:** In this text I try to deal with some important topics that arise with organizational changes nowadays. Some aspects of human

---

\* Mestre em Administração pela FEA-USP. Professor de Administração da Universidade Ibirapuera -UNIB e SENAC. Doutorando em Literatura Alemã pela FFLCH/USP-SP.-Brasil.

resource management should be highlighted, such as: should personnel be considered a common resource or the main competitive different resource among companies? Also, the possibilities and difficulties of applying changes in business, taking into account the several concepts of organizational cultures which help as well as make these changes difficult. Another point that should be underlined is the search of involvement and commitment of people towards the business because this is one of the best ways to get efficiency to increase. Lastly, the scenario in labor world nowadays has deep implications in the entire administrative environment and it interferes either in sending as in receiving inner communications.

UNITERMS: human resource management, organizational culture, motivation, leadership, labor market.

---

## **Mudanças nos modelos de gestão**

Para Legge (1995), pode-se falar em duas orientações na Gestão de Pessoas: uma que vê as pessoas como recursos da organização, tratando das pessoas apenas enquanto fatores de produção, como números, qualificações e habilidades, pagos pelo preço “certo” – ou seja, implicitamente, pelo valor mais baixo. Este é o modelo que ela chama de *hard*, baseado no calculável, no quantitativo. Em contraste, o modelo *soft* baseia-se no desenvolvimento humano, entendendo as pessoas como a principal vantagem competitiva da organização, por meio do comprometimento, adaptabilidade e melhor qualidade. Os empregados são entendidos como ativos e não passivos, nos processos produtivos, ou seja, são capazes de se desenvolver, ser confiáveis e colaborar. O esforço nesta perspectiva é no sentido de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que desembocaria em melhor desempenho econômico. Essas duas ênfases (*hard* e *soft*) não são necessariamente incompatíveis, estando ambas presentes em muitas organizações, em diferentes proporções.

O argumento era que as práticas administrativas americanas tinham tradicionalmente colocado muita ênfase

na imposição de uma centralidade racional, expressa através de excessiva ênfase em aspectos mensuráveis, envolvendo a manipulação de estruturas complexas para conseguir submissão e resultados. Os japoneses, por outro lado, teriam priorizado a criação de uma visão compartilhada, uma cultura de comprometimento coletivo para alcançar objetivos organizacionais, geralmente expressos mais em termos de filosofia empresarial do que em quantitativos.” (LEGGE, 1995, p.78)

Uma questão importante é que os conceitos da gerência japonesa talvez estejam mais próximos da exacerbação da racionalidade, atribuída ao modelo americano, do que de uma propalada visão compartilhada e comprometimento efetivo, o que não será objeto de estudo desta dissertação, constando apenas como comentário.

A grande batalha surge, portanto, na tentativa de obtenção do controle ideológico. Para tal, deve-se mudar o relacionamento entre os empregados e a empresa. Essa relação deve ser de parceria, de aceitação, de enriquecimento dos cargos, de trabalho em grupos, ou de forma genérica: deve-se mostrar que as mudanças ocorrem na direção da humanização das relações do trabalho. Esta seria a contraparte da empresa, o seu lado na nova relação baseada no compromisso entre as partes, que seria complementada pelos funcionários com uma nova visão da empresa, considerada como local de envolvimento não só profissional mas também emocional, passando a fazer parte da vida dessas pessoas de forma mais integrada. Espera-se muito do funcionário nessas novas configurações: não apenas que execute (mãos), mas que pense (cabeça) e sinta (coração) durante o período de trabalho.

Não estou afirmando que as mudanças sejam ruins ou que não estejam efetivamente ocorrendo: o que afirmo é que, em grande parte dos casos, há enorme preocupação com os termos utilizados - como se isto por si só significasse uma mudança concreta na *práxis* – que se mostram superficiais, na medida em que não seriam levados em consideração no dia-a-dia da empresa. Essa dissonância entre a

prática e o discurso é percebida, sentida e interpretada, influenciando decisivamente na compreensão dos funcionários da situação em que estão inseridos. Não é a troca do termo “funcionários” por “colaboradores” que vai promover uma mudança na direção desejada.

## **Envolvimento e comprometimento**

O próximo item a ser abordado é a questão do envolvimento com o trabalho na organização.

Desde que a escola das Relações Humanas desloca o foco de interesse prioritário da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, assim como dos incentivos monetários para os psicossociais, o homem visto como ser integral passa a ser um dos referenciais para os estudos administrativos. Nesse sentido, sua relação com a empresa passa a ser objeto de estudo, embora ainda de maneira tímida.

Posteriormente, um importante passo foi dado por Katz e Kahn, que,

em seu livro *Psicologia Social das Organizações* sugerem que um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é sua “inclusão parcial”, isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita. (MOTA, 1977, p.86).

A busca de uma identificação do homem com a empresa seria válida na medida em que um funcionário motivado e comprometido conseguiria melhor desempenho, especialmente se a empresa espera dele mais do que as prerrogativas do seu cargo, ou seja, que ele pense em como melhorar seu trabalho, que ele seja criativo, que ajude a criar um clima favorável para o trabalho, seja cooperativo, entre outros fatores.



Um ponto central do modelo de Administração de Recursos Humanos de Guest (1987) é o desenvolvimento do comprometimento dos empregados com a organização.

O racional por trás desta iniciativa pode ser encontrado na assunção de que funcionários comprometidos estarão mais satisfeitos, serão mais produtivos e mais adaptáveis (a contextos mutáveis).” (GUEST *apud* LEGGE, 1995, p.174).

De modo explícito, comprometimento é contrastado favoravelmente com a “submissão comportamental resignada”, vista como uma característica das relações de trabalho sob gestão convencional. Compromisso é retratado como crenças internalizadas, gerando proatividade construtora, constituindo em “dar um passo além” no que diz respeito à entrega dos funcionários para a empresa. Submissão, em contraste, seria mantida por sistemas burocráticos de controle externos ao indivíduo, dessa forma gerando comportamentos reativos ao invés de proativos, trabalhando de acordo com o estipulado no contrato.

A partir da experiência de Hawthorne, na década de 30, muitas foram as teorias e estudos realizados na perspectiva de lidar com as tensões entre a instrumentalidade racional (vide Taylor) e os complexos sistemas afetivos das pessoas. Colocando em outros termos, as tensões inerentes a uma das principais contradições do sistema capitalista: como conseguir ao mesmo tempo controle e o consentimento dos empregados nas organizações?

As perspectivas abertas para esta nova escola das Relações Humanas que vimos surgir hoje em dia nas empresas, no bojo das mudanças organizacionais sobre as quais estamos tratando, expandem as preocupações iniciais com grupos para uma perspectiva mais ampla, que englobe toda a organização, focando em como as

organizações devem ser desenvolvidas para se conseguir criar um clima de alta confiança no qual os empregados irão ver o comprometimento aos objetivos organizacionais como caminho para conseguir realizar suas próprias aspirações. (LEGGE, 1995, p.176).

Se a relação funcionário-empresa era a de antagonismo, dois lados diferentes em disputa, nestes novos contextos se busca uma postura diferente. Deseja-se que o funcionário se sinta uma parte da organização, ou de uma grande família, que sua identidade profissional se mescle com sua identidade pessoal, valorizando com isso as relações informais na organização. Muitos administradores e consultores em administração passaram a tentar criar novas formas de consciência a respeito da organização. Para Morgan (1996), muitos gerentes e administradores realizam essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse de seus empregados.

O que é uma meia-verdade: o que é bom para a empresa não é necessariamente bom para seus funcionários. Pode-se pensar por um momento sobre o mundo do trabalho hoje e verificar que as desigualdades sociais estão aumentando. O ganho das empresas não tem sido repassado para os funcionários. Os muitos demitidos passam a ser vistos como não pertencentes à organização, aliás como se nunca tivessem sido parte dela, e o argumento que sustenta tal atitude é que as pessoas “foram liberadas para o mercado” para aumentar a competitividade da empresa, mantê-la no mercado e, com isso, beneficiar os funcionários que ficaram. Como as empresas lutam e pressionam para que os benefícios sociais sejam diminuídos – para aumentar sua competitividade –, os demitidos ficam à míngua. Não é preciso um esforço muito grande para perceber que todos os que estão hoje empregados podem vir a engrossar as estatísticas dos desempregados, especialmente em tempos tão tumultuados no mundo do trabalho.

As condições de trabalho também mudaram, em muitos casos

com aumento da pressão por resultados, sob tensão, por mais horas e num ritmo maior, com todos sabendo que o não atingimento das expectativas pode levar à demissão, conduzindo à ruína familiar e pessoal. Nesses contextos, como concordar que o que é bom para as empresas é sempre bom para as pessoas, dado que as ações das empresas são determinadas e justificadas com base nas leis do mercado, que está muito distante dos interesses dos trabalhadores? Na melhor das hipóteses, apenas para algumas pessoas, o que faz deste argumento uma verdade relativa.

Essa perspectiva adotada por muitos gerentes leva ao desenvolvimento da administração como um processo de controle ideológico. O que está em jogo aqui é mais do que simplesmente querer que haja maior participação dos funcionários no sentido de encontrar melhores métodos de administração e produção, no que diz respeito à produtividade, qualidade e flexibilidade. Isto pode ser conseguido por um sistema tão ou mais opressor do que um sistema de base taylorista. O que há de novo é a tentativa de controlar as pessoas pela ideologia, no modo de entender de Morgan (1996). O controle internalizado é melhor e mais barato do que o controle exercido externamente.

Quando se exerce o poder pela coerção, fazemos com que as pessoas realizem suas tarefas pelo medo da punição ou pelo desejo de receberem uma recompensa, não pelo trabalho em si. É necessário que haja estrito controle externo, além de as pessoas se sentirem como a contrapartida da empresa e, nesse sentido, sentirem todas as ações desta como visando ao benefício próprio dela, em detrimento do benefício das pessoas.

Por outro lado, se o poder é conseguido pela disseminação, aceitação e internalização de uma ideologia, os funcionários estarão realizando suas tarefas entendendo aquilo como algo bom tanto para eles quanto para a empresa. O controle passa a ser exercido internamente. Esta perspectiva exige uma nova relação das pessoas com as empresas e vice-versa.



O principal argumento utilizado pelas organizações para mostrar seu envolvimento com os funcionários é o desenvolvido por Morgan, qual seja: em tempos de competição internacional tão acirrada, estando todas as empresas subjugadas aos imperativos do mercado, o melhor que as empresas podem fazer é pensar na sua sobrevivência, ajudando assim todos os funcionários. Isto se assenta no argumento de que o que é bom para a empresa é necessariamente bom para as pessoas, o que não é necessariamente verdade, como já foi dito.

Ao lado disso, as empresas transmitem a idéia de que as mudanças organizacionais, tanto no âmbito da gerência como na produção, vão na direção de se levar em conta o ser humano integral, o que seria um outro exemplo do esforço da organização, conduzindo à melhoria das condições de trabalho dos funcionários. Esta leitura é pertinente, no meu modo de ver e entender a realidade organizacional, embora seja parcial. Para cada aspecto das mudanças organizacionais estudados, há um outro lado, o da intensificação do trabalho, o do estresse, o aumento do controle - que passa a ser realizado pelos próprios pares, quando não internamente -, a ilusão da participação, aspectos que não podem ser deixados de lado e que não são positivos para o trabalhador.

O desenvolvimento do comprometimento é geralmente visto como intimamente ligado a um outro ponto central relativo às mudanças de gestão nas empresas, a administração da mudança cultural. Em primeiro lugar, porque, quando se fala em comprometimento com a empresa (e não com a família, profissão ou com o sindicato) isto deve significar que as estruturas, políticas e valores compartilhados na organização, assumem grande importância. Por outro lado, comprometimento é geralmente associado a mudanças organizacionais que conduzem ao aumento da participação dos funcionários em decisões da organização, ao trabalho em grupos, à multiquificação, relação de uma cultura de mútua confiança entre organização e empregados. Ou, colocando esse aspecto de maneira mais crítica, políticas de comprometimento baseadas em alta confiança e que possibilitam aos empregados derivar daí um senso de significados e



propósitos, que os levarão a usar suas capacidades para colocar os valores corporativos em prática.

### **As mudanças por meio da cultura organizacional**

Tendo em vista a importância da administração da mudança cultural, devemos discorrer rapidamente sobre alguns tópicos desse tema.

Quais seriam as causas do ressurgimento do interesse em cultura organizacional, como forma de gerar um clima de envolvimento e comprometimento nos anos 80 e 90, visto que isto já ocorrera nos anos 70, através do DO, ou Desenvolvimento Organizacional?

Basicamente a resposta está nas mudanças organizacionais geradas por mudanças nos mercados e nos processos de trabalho, via desenvolvimento tecnológico, além de uma guinada política e ideológica em direção à direita. Alguns termos são considerados representativos: intensificação da competição internacional, os modelos de gestão japoneses, cultura da excelência, tecnologia da informação, aprendizagem no trabalho, a cultura dos empreendedores, entre outros fatores. O que unifica esses conceitos é a noção de que indivíduos flexíveis e altamente qualificados, comprometidos com os valores da organização e consistentes com seus objetivos estratégicos, irão trazer vantagem competitiva. O primeiro passo, então, é a determinação de quais são valores organizacionais apropriados e como lideranças transformacionais poderiam transmitir esta visão de um modo que leve (se necessário) à conversão de todos e ao comprometimento. Em outras palavras, pode a alta cúpula administrar a cultura para gerar comprometimento, de forma a assegurar desempenhos de excelência e, se podem, como fazê-lo?

As mudanças culturais não são implementadas com facilidade. Apenas a título de ilustração, o trabalhador inglês geralmente se define em oposição a um sistema que percebe ter explorado os seus antepassados, assim como faz com ele agora. Desse modo, há muita

desconfiança em cada passo dado pela empresa no sentido de aproximá-lo e conseguir seu envolvimento. No caso do EUA, “a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com mais clareza” (MORGAN, 1996, p.123).

O que está por trás desse debate é uma questão bastante complexa, relacionada à cultura organizacional. Quando o assunto é a mudança organizacional, não podemos nos esquecer das imagens e valores organizacionais que guiam as ações das pessoas. O mais comum é restringir as preocupações para questões tecnológicas e estruturais, que são pertinentes mas não são as únicas. As mudanças recentes estão intimamente ligadas à questão da cultura organizacional. O que se entende por cultura organizacional? Como conseguir mudá-la? É possível controlar esse processo de mudança cultural para um quadro desejado? Quais as dificuldades? São muitas as perguntas, e também múltiplas as respostas. Não há um consenso sobre tema tão complexo, mas não posso me furtar de fazer alguns comentários.

Pretendo trazer para o debate alguns autores que tratem o conceito de Cultura Organizacional, de forma a representar, grosso modo, as principais tendências de estudo do tema.

O primeiro autor a ser visto será Handy (1978), já que seu modo de abordar o assunto é bastante simplificado, sendo apenas uma parte do desenvolvimento dos outros autores. Para esse autor, a cultura organizacional pode ser brevemente entendida como conjunto de valores, normas e crenças, refletidas em diversas estruturas e sistemas. Além disso,

as culturas das empresas são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas. (HANDY, 1978, p.200)

O autor define os quatro tipos de cultura conforme as quatro ideologias de Roger Harrison (apud HANDY, 1978): a cultura do

poder (depende de uma fonte central de poder), a cultura de papéis (burocracia), a cultura da tarefa (orientada para o trabalho ou projeto) e a cultura da pessoa (indivíduo como valor central). Seguindo essa linha de conceituação, poder-se-ia pensar na possibilidade de a cúpula da organização mudar a cultura da empresa tranquilamente, seguindo planejamentos bem definidos, com a facilidade de uma decisão rotineira, não levando em conta quaisquer possibilidades de resistências e dificuldades.

Para avançar na discussão, irei buscar o conceito conforme um dos mais eminentes autores do assunto, Edgard Schein (SCHEIN, 1985). Para Schein, alguns significados comumente atribuídos à cultura organizacional são reflexos da cultura organizacional, mas não são, na real acepção do termo, cultura organizacional. Tais significados poderiam ser muito bem exemplificados por regularidades comportamentais observadas na interação entre pessoas (como uso da linguagem e rituais de deferência), as normas envolvidas em grupos de trabalho, os valores esposados (compartilhados) por uma organização, a filosofia que dirige uma política organizacional para os empregados e/ou consumidores, as regras do jogo para se estabelecer, na empresa, o clima organizacional, entre outros fatores.

Schein conceitua cultura como

um padrão de assunções básicas - inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo à medida em que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - assunções estas que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, possam ser ensinadas para novos membros como o modo correto de perceber, pensar, sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985, p.9).

Schein afirma que esse nível mais profundo de assunções deve ser distinguido dos artefatos e valores que são manifestações de níveis



superficiais de cultura, mas que não são a sua essência. O autor estabelece três níveis culturais, que seriam: **Assunções ou Pressupostos Básicos**, tidos como certos, invisíveis e inconscientes, como, por exemplo, relação com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, da atividade humana, dos relacionamentos humanos (este nível, para Schein, é o cultural por excelência); **Valores**, onde há maior nível de consciência, ocupando posição intermediária, e **Artefatos e Criações**, que são visíveis mas dificilmente decifráveis, como tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis e audíveis. O conceito de cultura organizacional de Handy restringe-se ao nível dos Artefatos e Criações de Schein, o que afasta os dois autores, em muito.

Partindo-se dessa conceituação de Schein, torna-se muito importante acompanhar o desenvolvimento de raciocínio que o levou a concluir que é possível alterar a cultura organizacional através de liderança.

Em primeiro lugar, desde que as culturas aparecem em grupos que dividem experiências comuns, existem diversas subculturas que coexistem nas organizações: subculturas funcionais, geográficas, hierárquicas. A organização como um todo terá uma cultura se este todo tiver uma história significativa compartilhada, mas não se pode assumir a existência de tal cultura, a qualquer tempo.

Essa unidade social geralmente terá uma história que poderá ser decifrada, e os atores-chave na formação dessa cultura poderão ser estudados, de tal modo que os pesquisadores não estarão limitados pela falta de dados históricos (o que torna esse estudo particularmente diferente dos estudos de cultura antropológicos). A cultura é aprendida, está envolvida com novas experiências e pode ser mudada, caso se entenda a dinâmica desse processo de aprendizagem. Pensando-se em manejar ou mudar a cultura organizacional, deve-se perceber o que nós conhecemos sobre a aprendizagem e desaprendizagem das crenças complexas e assunções que servem de base para o comportamento social.



Partindo dessa argumentação, Schein afirma que

culturas organizacionais são criadas por líderes, e uma das mais decisivas funções de liderança deve ser a criação, a administração e, se e quando isto se torne necessário, a destruição da cultura. (SCHEIN, 1985, p.2)

O conceito de Cultura Organizacional, para Fleury (1989), inclui a dimensão do poder e torna a discussão mais ampla, focando uma dimensão que não pode ser esquecida quando tratamos de cultura nas organizações. Para Fleury,

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22)

Além da dimensão do poder, e interagindo com ela, surgem nessa definição outras perspectivas significativas. Em primeiro lugar, a cultura aparece como elemento de comunicação, o que aprofunda a questão da comunicação organizacional: cada texto não pode ser entendido apenas enquanto transmissor de informações, dado que a cultura organizacional é um aspecto que vai permear e influenciar a interpretação das comunicações. Além disso, a cultura oculta as relações de dominação, na medida em que atribui significações - ou seja, o manejo da cultura é um caminho para se atingir o tão desejado controle via ideologia que, como dito por Morgan, é defendido hoje em dia como estratégia gerencial.

Para Pettigrew (1985), um conceito central que liga as análises políticas e culturais é a legitimidade. A administração de significados, para esse autor, refere-se a um processo de construção simbólica e

valores ambos designados para criar legitimidade para a ação, idéias e demandas de alguém, e para tirar a legitimidade dos oponentes. Os conceitos-chave para analisar estes processos de legitimação seriam o simbolismo, a linguagem, as crenças e os mitos. Literalmente, para este autor,

cultura é o sistema no qual significados aceitos pública e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos. (PETTIGREW, 1985, p.44)

Mas, conforme aprofundado pelo próprio autor, enquanto provedora de um senso geral de orientação aos funcionários, a cultura tratada como um conceito unitarista perde força analítica. Uma visão mais útil seria considerar cultura como uma fonte de uma família de conceitos e explorar a importância do simbolismo, linguagem, crenças e mitos na criação de efeitos práticos.

A linguagem provê ordem e coerência, relações de causa-efeito racionais, em tempos de confusão e transição. Palavras contextualmente apropriadas podem ser usadas para dar legitimidade à causas perdidas e novas idéias, ou para dar nova vida à práticas estabelecidas que estão ameaçadas.

Metáforas e mitos ajudam a simplificar, dando significado a questões complexas que despertam preocupações. Mitos também servem para legitimar o presente, em termos de um possível passado glorioso, e para explicar as pressões por mudanças que devem existir, advindas da discrepância entre o que está acontecendo e o que deveria estar acontecendo.

É através desta abordagem que Pettigrew vê a cultura como possível propiciadora de mudanças organizacionais, o que nos leva a perceber que ele coloca o manejo da cultura como fator acessório das mudanças organizacionais, ou melhor, para dar legitimidade às

mudanças organizacionais que estão sendo levadas a cabo, no que difere da abordagem proposta por Schein, na qual se vislumbra um nível de atuação mais forte e determinante.

Um outro conceito importante sobre cultura entende-a como algo que emerge das interações sociais, algo que a organização “é” e não “tem”. Pode ser considerada como um sistema de cognições compartilhadas, de conhecimentos e crenças, ou um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou mesmo como uma projeção do inconsciente coletivo universal.

Meek (apud Legge, 1995) afirma que

se a cultura está sendo considerada como embutida nas interações sociais, que é algo que é socialmente produzido e reproduzido no tempo, influenciando o comportamento das pessoas em relação ao uso da linguagem, tecnologia, regras e lei, conhecimento e idéias (incluindo aí as idéias sobre legitimação de autoridade e liderança) então ela não pode ser descoberta, ou mecanicamente manipulada; apenas poderá ser descrita e interpretada. O pesquisador não poderá criá-la ou destruí-la, apenas tentar entender e examinar como que a cultura deverá ser alterada no processo de reprodução social. As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos; elas produzem e reproduzem cultura e no processo de reproduzi-la, eles a transformam. (LEGGE, 1995, p.187)

É possível dizer que, dentre as propostas que vêem a cultura como algo que a organização “tem”, encontram-se as colocações de Schein, encarando a cultura quase que como um objeto, passível de ser tocado, mexido, mudado, interferível; não que Schein afirme que seja fácil ou mesmo que se possa controlar este processo, mas este processo é plausível. Num outro pólo, a posição de Meek faz apologia da cultura como algo que a cultura “é”, e advoga a impossibilidade de se manejar a cultura de um modo quase natural.

Cabe ressaltar que as duas abordagens não são excludentes, antes complementares, refletindo a natureza complexa do tema. As duas concepções estarão sempre coexistindo, ou seja, existe a dimensão do ter e do ser da cultura organizacional, e isto facilita a percepção não só das possibilidades como das limitações de se tratar a questão.

Para Legge (1995), a posição de Meek não significa que os principais executivos não tenham nenhuma influência na cultura da organização onde estão. Mas implica que sua voz não seria a única a ser ouvida, nem necessariamente ouvida e internalizada. A cultura da organização compartilhada pelo alto escalão, apresentada como a oficial, será apenas uma das muitas subculturas dentro da organização e sofrerá resistência ativa dos grupos que não compartilham ou simpatizam com aqueles valores, mesmo que adotem discursos retóricos de submissão à cultura oficial, para manter seus empregos.

Legge (1995) acredita que o alvo das mudanças organizacionais seria alcançar comprometimento dos empregados com aqueles valores que os altos executivos consideram como facilitadores para melhorar a performance da empresa. As estratégias de mudanças culturais devem ser vistas como aditivas a outras formas de controle que as organizações têm tentado implementar. Enquanto o controle burocrático foca na estrutura organizacional da firma e o controle humanístico em emparelhar as necessidades dos empregados com tarefas satisfatórias, ambos miram no aumento da lealdade do trabalhador e, em última instância, produtividade. O controle através da cultura implica que os altos escalões desejem que os valores e objetivos pessoais estejam diretamente amarrados aos valores e objetivos das elites dominantes, para ativar a emoção e o sentimento que devem levar à devoção, lealdade e comprometimento com a empresa.

Por este ângulo de visão, percebe-se como a cultura organizacional pode ser encarada como um instrumento eficaz de controle, e que o discurso de estar entendendo as pessoas, como seres complexos em organizações, pode ser apenas um belo recurso retórico.



Compreendendo a cultura (ou melhor, confundindo-a) como manifestações palpáveis (lembrar HANDY), a intervenção se daria no nível dos artefatos visíveis (SCHEIN, 1985), sendo a eficácia desta estratégia de mudança muito frágil.

Um conceito mais profundo de cultura, entendida como premissas básicas (SCHEIN, 1985), exige que qualquer mudança tenha perspectivas a longo prazo e inclui uma reestruturação profunda dos processos e sistemas da organização.

Após esta recapitulação teórica, percebe-se quantos modos de se entender a cultura organizacional - e de como se intervir nela - surgiram. Há perspectivas que a entendem apenas nos seus aspectos visíveis; outras que vêem a cultura como algo mais profundo e intrincado. Dentre estas últimas, há as que consideram plausível uma intervenção controlada, outras advogam apenas o estudo dos desdobramentos possíveis de uma dada cultura. Uma coisa é certa: ao tratar deste conceito de cultura organizacional, estão em foco estruturas de poder, modos de exercê-lo e legitimá-lo, linguagem, símbolos, o saber na organização, aspectos estes decisivos para as mudanças nas organizações. Quando se trata especificamente de mudanças no sentido de conseguir envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa, a importância da cultura organizacional e das possíveis intervenções chega ao limite máximo.

## **Mudanças nos mercados de trabalho**

As mudanças nos mercados de trabalho afetam e influenciam diretamente o modo como as pessoas interpretam a sua realidade enquanto profissionais, o que portanto é levado em conta na interpretação das comunicações organizacionais. Uma mesma coisa é dizer que haverá uma reestruturação num ambiente de pleno emprego e poucas mudanças nas qualificações requeridas pelo mercado, outra coisa é dizer o mesmo texto, num ambiente tumultuado e confuso, com muitos mal-entendidos e insegurança, o que é definitivamente levado em conta quando se elabora a emissão do

texto que será analisado. Torna-se indispensável discutir estes assuntos, ainda que brevemente.

As mudanças ocorrem tanto no âmbito gerencial quanto no produtivo, derivadas de vários fatores como novos modelos administrativos, diferentes contextos econômicos, aplicação do desenvolvimento tecnológico, uma guinada política à direita, todos tendo imediato impacto em todo o sistema, em especial sobre o mercado de trabalho.

Braverman (1977) discute um ponto que merece destaque neste trabalho, abordando as mudanças ocorridas nas últimas décadas nos Estados Unidos, as quais têm sido disseminadas por todo o mundo. Para ele, a racionalização do trabalho nos escritórios tem sido feita sob o lema da humanização do trabalho e da diversificação de função. Mas um exame um pouco mais isento dos discursos e das práticas estabelecidas irá mostrar uma mobilização tendo em vista a redução de custos, aumento da produtividade e redução de pessoal, com aumento da quantidade de horas trabalhadas.

As reformas que se têm feito são antes mudanças de estilo dos administradores e não uma autêntica alteração na situação do trabalhador. O que ocorre é uma estudada pretensão de “participação” do trabalhador, ao permitir que estes tomem decisões entre alternativas fixas e limitadas, projetadas pela administração, que deliberadamente deixa coisas insignificantes para escolha.

Olhando para os acontecimentos atuais do mercado de trabalho, chega-se à contribuição de Rifkin (1995). Para este autor, a Era da Informação já chegou. Ele afirma que hoje em dia mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou subempregados. Em todo o mundo capitalista, há um grande debate ocorrendo tanto no chão de fábrica como entre os altos executivos, entre as empresas e entre os países, cujo tema são os desdobramentos do mundo do trabalho no final do século XX.

Se em outras épocas de grande mudança no perfil dos empregos, um setor absorvia as pessoas excluídas de outro setor (a

mecanização do setor agrícola liberou mão de obra, que foi absorvida nas indústrias), qual seria o setor da economia que agora iria absorver essa massa de excluídos que está sendo gerada?

Pois o que Rifkin chamou de Era da Informação iria tirar empregos tanto do setor secundário como do terciário, indiscriminadamente, e apenas algumas poucas áreas teriam oferta de emprego aumentadas, não numa escala suficiente para suprir as necessidades de demanda do mercado. E essas vagas, já insuficientes, exigem um grau de qualificação que a grande maioria dos desempregados nunca chegará a ter... Para Rifkin, será necessário rever o papel a ser desempenhado pelos seres humanos numa nova conjuntura produtiva que se insinua no mundo capitalista.

Embora muitos vejam a chegada destes cenários e, com eles, o aparecimento de problemas e de tensões advindas dos ajustes realizados como uma profecia para o futuro, que talvez nem chegue a se realizar, a questão já chegou às ruas. Os acontecimentos de 1º de maio de 1998 foram ilustrativos, visto que em todo o mundo ocorreram passeatas, brigas com a polícia e reivindicações da classe trabalhadora, acuada pela possibilidade iminente de desemprego e sentindo na pele o processo de precarização das relações de trabalho. Os trabalhadores percebem que, na nova conjuntura que se estabelece, o mercado (através da necessidade atávica de competitividade) é o mecanismo regulador das relações entre o capital e trabalho, e que muitas de suas conquistas, atingidas ao longo do século com muita luta, estão sendo revistas para que as empresas possam manter-se competitivas, sem que possam fazer muita coisa a não ser negociar defensivamente.

Rifkin aponta para o fato de que o número de horas trabalhadas nas empresas americanas tem subido nos últimos anos, ao lado da precarização do mercado de trabalho. Isto iria, de acordo com o mesmo, contra as tendências que vigoravam até então, visto que o número de horas trabalhadas diminuía quando, por algum motivo, o aumento da produtividade assim o permitisse. Agora, as pessoas que conseguem manter seus empregos estão tendo que trabalhar cada



vez mais horas e com maior intensidade, com maiores resultados do que antes. Quais seriam os motivos deste fato? Um dos pontos destacados é o custo da mão de obra, um dos fatores-chave para que se consiga manter ou elevar sua competitividade. Os diversos procedimentos que vêm sendo adotados nas empresas para melhorar seu desempenho enxugaram-nas bastante, na maioria das vezes sobrecarregando os felizardos que conseguiram manter-se trabalhando.

O que se percebe é que a diminuição da dependência do trabalho humano em grande volume nas organizações enfraquece a classe trabalhadora em sua luta, que tem no Estado de Bem-Estar Social sua maior conquista, e que hoje vem sendo questionado como a causa maior das crises econômicas mundiais. Neste ponto, cabe uma discussão mais profunda sobre este assunto, tão importante na conjuntura atual. Para isso, vou resgatar um artigo escrito por Fiori (1996) e publicado na *Folha de S. Paulo* em abril de 1996.

Para Fiori (1996), há uma tese disseminada e consagrada de que a crise dos últimos vinte e poucos anos pela qual passa o capitalismo foi fruto dos compromissos fiscais assumidos pelo *Welfare State*. Hoje, por conta dessa tese, os neoconservadores e até os sociais-democratas lutam pela desregulação do mercado de trabalho, pela redução dos salários, dos direitos trabalhistas e pela desconstrução do Estado de Bem-Estar Social. O crescimento econômico apresentado hoje pelos EUA reforça e incentiva essa tese, uma vez que os EUA representam o modelo liberal a ser seguido.

Para os liberais, a recessão mundial é fruto da queda da lucratividade e da competitividade, decorrentes do aumento dos encargos fiscais e dos direitos sociais consagrados pelo Estado de Bem Estar. Na versão contemporânea, portanto, se os trabalhadores abrissem mão de seus direitos sociais adquiridos, iriam ser abertos mais postos de trabalho.

Os trabalhadores, através dos sindicatos e das comissões de fábrica, por exemplo, estão participando de negociações e sendo obrigados a aceitar acordos nos quais suas posições são



eminentemente defensivas, ainda com algum poder de barganha, porém cada vez mais acuados e desprotegidos. Os governos participam apenas incipientemente das negociações, de acordo com os ditames ideológicos que pregam o “liberalismo”. Se as empresas devem comemorar esta visível “vitória” do capital em relação ao trabalho, já é outra história.

Percebe-se, desde já, o realinhamento das forças envolvidas, como o enfraquecimento dos sindicatos, ou seja, da representação dos trabalhadores, pensando-se em quais seriam suas funções e seu papel, na nova conjuntura. Assim também os governos estão se perguntando em que nível e de que forma devem participar destas transformações (atuando apenas em políticas econômicas e industriais, ou sentando na mesa de negociações como mediadores?), qual o seu papel e a nova postura das empresas, nestes cenários.

Tome-se o caso dos EUA, que estão conseguindo diminuir e controlar as taxas de desemprego. Aparentemente, uma vitória do liberalismo americano sobre a social-democracia européia. Mas não se pode deixar de perceber que o perfil da classe trabalhadora americana está mudando muito rapidamente: muitos americanos estão trabalhando meio período quando prefeririam estar num trabalho em tempo integral; há uma precarização das relações de trabalho; os salários não estão acompanhando a inflação; mudaram as qualificações requeridas; houve diminuição dos benefícios sociais (*Welfare State*), entre outros fatores, o que são sinais inequívocos do processo em curso e que atinge também os Estados Unidos (Rifkin, 1995; Bridges, 1995). Há uma charge ilustrativa desta situação: o presidente Clinton vangloria-se, em discurso, de seu governo haver gerado um aumento substancial da oferta de empregos. Um garçom, com aspecto cansado e resignado, já entrado nos anos, que o ouvia, pensa consigo mesmo: - Como poderia não saber, se só eu possuo três deles?

Olhando-se para a Europa, a situação ainda é mais complicada, pois, além do que já foi dito há ainda um crescente desemprego, difícil de ser combatido, além de ser mais complicado mexer com os benefícios sociais na Europa do que nos EUA.

Pensando no papel dos atores envolvidos, empregados (através dos sindicatos), governo e empresas, Rifkin faz uma argumentação onde mostra o enfraquecimento do Estado em relação às empresas globais, que detêm um controle sem paralelos sobre os recursos globais, mão de obra e mercados, especialmente ao se pensar nas empresas transnacionais.

As nações-Estado são caracterizadas como tendo pouca mobilidade, pela demora na tomada das decisões, por estarem ligadas fisicamente à terra, sendo muito lentas para iniciar e reagir ao ritmo acelerado das forças do mercado. As corporações globais são mais temporais do que espaciais, não sendo atreladas a qualquer comunidade específica ou responsáveis por qualquer lugar. De acordo com Rifkin (1995), são novas instituições, quase políticas, que exercem imenso poder sobre pessoas e lugares, em função de seu controle sobre a informação e as comunicações. Os acordos internacionais como o GATT, MAASTRICH, NAFTA e MERCOSUL explicitam a transferência de poder político das nações para as corporações globais.

Por outro lado, o papel do governo como empregador de último recurso também está diminuindo, sendo os governos tolhidos pelas crescentes dívidas acumuladas e por déficits orçamentários, estando menos dispostos a assumir gastos públicos e programas ambiciosos para criar empregos e estimular o poder aquisitivo.

Entre todos os atores, porém, o mais afetado é certamente o elo mais fraco da corrente, podendo-se dizer que, neste caso, são os trabalhadores. Para Bridges (1995), a sociedade americana (e, por extensão, o mundo capitalista) tem um mito que está com os dias contados: a história do sujeito que começa ninguém e termina alguém através do emprego. É o conto que acompanha o caminho de um jovem dos andrajos à riqueza, rapaz que começou com um modesto emprego e teve desempenho tão bom que foi sendo promovido, promovido mais uma vez, até que se tornou o chefe de todo o negócio.

Os empregos tornaram-se degraus para o avanço social e a realização pessoal dos que vivem num mundo dominado pelas

empresas. A realidade, hoje, se ainda não é tão diferente como poderá vir a ser, já trabalha de forma avassaladora o imaginário de todos os que já sentiram na pele os ventos das transformações, e criaram neste espaço fantasias assustadoras, monstros arrepiantes. Os empregos hoje já não dão estabilidade a quase ninguém. Quase todos conhecem pessoas que foram mandadas embora nas reestruturações que marcaram os últimos anos - quando não foram eles próprios vítimas-, seja em virtude da tecnologia ou de reestruturações organizacionais. O desconhecimento do que está por vir ainda atua de modo a reforçar este sentimento de perda e de estarecimento. Os empregos, além dos salários que propiciavam a existência material, traziam identidade para as pessoas, um papel no grupo, um lugar na sociedade, e agora o clima é de expectativa.

Isto mostra como tais mudanças não são localizadas e referentes a um assunto restrito, e sim fazem parte da vida de todos nós, e merecem um tratamento adequado à sua importância.

Este é um perfil rápido de alguns aspectos do cenário atual do mercado de trabalho. Há um aumento do desemprego causado pela aplicação da tecnologia e pelas modernas técnicas de gestão; a qualificação exigida é cada vez mais complexa; os sindicatos e os governos perdem força em relação às empresas; estas devem se submeter aos imperativos competitivos dos mercados. Não há culpados e inocentes, ou mocinhos e bandidos, o que torna a situação ainda mais complexa. A instância na qual os debates podem ser realizados, com a participação de representantes de todos os segmentos, ainda não foi estabelecida.

Este é o contexto no qual as empresas procuram implementar suas mudanças, tanto no modo de se trabalhar como nos valores das pessoas, ou seja, no modo de se relacionar com a empresa, o que gera muita desconfiança e medo, e isto tem que ser levado em conta quando eu fizer a pretendida análise do discurso.

Para finalizar este artigo, uma breve recuperação dos seus principais aspectos. Procura-se cada vez mais mudar as empresas para se manter a competitividade em ambientes muito dinâmicos e



complexos. A gestão de pessoas é um ponto central neste momento, ocupando as pessoas um papel de destaque para a obtenção de uma boa posição competitiva.

Uma nova relação entre as empresas e as pessoas, baseada na confiança, na cooperação, no envolvimento e comprometimento das pessoas com as organizações é tido e aceito como uma perspectiva bastante promissora, na busca destes objetivos.

Para se conseguir esta nova relação, que representa uma mudança bastante significativa nas empresas, pela abrangência e profundidade das mudanças requeridas, é decisivo que se leve em conta a cultura organizacional.

Tais mudanças ocorrem num contexto específico dos mercados de trabalho, contexto este que apresenta muitas dificuldades para os trabalhadores e que se insinua na relação entre estes e a empresa, participando da interpretação da realidade organizacional desses trabalhadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRIDGES, William. *O último grande emprego*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- FIORI, José Luís. Os condenados da terra. *Folha de S. Paulo*, abr. 1996.
- FLEURY, M.T.L., O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (orgs.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOUCAULT, Michel. *Power/Knowledge*. Brighton: Harvester, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- FREITAS, M. Ester - *Cultura Organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GALBRAITH, John Keneth. *Anatomia do poder*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

- GIDDENS, Anthony. Living in a Post-Traditional Society. In: *Reflexive Modernization*. London: Polity Press, 1995.
- HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas/MEC, 1974.
- LEGGE, Karen. *Human Resource Management*. London: Macmillan Press Ltd, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- PETTIGREW, Andrew. *The awakening giant*. Oxford: Basil Blackwell Ltda., 1985.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter 1984, p.3-15.
- \_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers, 1985.