

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS ORGANIZAÇÕES

COMMUNICATION AT COMPANY MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Edson CATELAN*

RESUMO: A presente análise objetiva apresentar ao leitor uma maneira de refletir, entender e correlacionar os processos de comunicação nas relações entre organização-empregado; analisar as condições e as características do trabalho no início e meados do século XX através das idéias inovadoras desenvolvidas por filósofos da época como Simone Weil, Thompson, Adorno e outros, refletindo também sobre os atuais processos motivacionais aplicados aos empregados. Aborda-se ainda a dominação destes pela opressão histórica de cultura e de informação, buscando, no período pré-revolução industrial, a reflexão sobre os desejos acalentados pela “cultura de massa” e tentando encontrar caminhos através das diversas formas de comunicação para fundamentar um modelo contemporâneo de gestão empresarial e de comunicação, voltado à participação efetiva dos empregados na condução destes processos.

UNITERMOS: trabalho; comunicação; administração; organizações.

ABSTRACT: The present objective analysis tries to introduce the reader to a new way of reflection, understanding and correlation of communication process between organization and employee; analyzing work conditions and its characteristics in the beginning of the twentieth century, through innovating ideas developed by philosophers of that time such as Simone Weil, Thompson, and Adorno among others. It also reflects towards the

* Professor Especialista na Área de Administração de Empresas, Gestão de Empresas/ Logística da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, cursando Mestrado de Comunicação na UNIMAR, Marília, SP-Brasil.

current motivating processes applied to employees. It approaches on their domination by historical oppression of culture and information, searching at the pre industrial revolutionary period, too. It reflects about “mass culture” desires, and tries to find paths through several ways of communication in order to ground a contemporary model of company management and communication which heads to an effective employee’s participation on conducting these processes.

UNITERMS: work; communication; administration; organizations.

INTRODUÇÃO

São constantes as dificuldades encontradas pelas organizações e por seus colaboradores na compreensão e aplicação das corretas ferramentas de gestão empresarial.

As organizações com sua ganância em obter o lucro e ganhos materiais, bem como vantagens competitivas nos mercados em que atuam, estão sempre desrespeitando o contato com seus colaboradores e deixando de encontrar neles o apoio e a participação tanto colaborativa, como na divisão de benefícios e ganhos obtidos.

Nestas organizações nas quais a gestão é orientada pela produtividade, eficiência e busca de resultados materiais, a comunicação aparece somente como transmissão de ordens, determinações, normas e regulamentos. Ela é um instrumento para a manutenção e funcionamento de uma dada estrutura técnica que se sobrepõe aos indivíduos da organização e dos quais se espera que, instruídos e treinados sobre o que devem e não devem fazer, contribuam o máximo possível para o bom funcionamento da organização. A comunicação é apenas mais um instrumento para manter a máquina administrativa em funcionamento.

A perspectiva clássica de administração encara o poder e a autoridade como estando sempre e necessariamente juntos em uma organização, correspondentes às suas diversas instâncias hierárquicas e mantendo bem definidos os espaços e os níveis decisórios.

Entendemos como sendo esta uma perspectiva muito pobre de poder e autoridade, sendo uma visão mecânica que os considera como atributos da própria organização e, como tais, inquestionáveis.

Os indivíduos que integram a gestão superior das organizações são os portadores do poder e da autoridade e os exercem como algo que está fora deles ou que é informado e comandado por uma dada estrutura organizacional. Assim sendo, o que ocorre nos dias atuais é que seus subordinados cumprem as determinações vindas de cima porque são emanadas dos níveis superiores de gestão, que não lhes compete questionar ou discutir. Para opor-se a estas visões e realidades racionais e técnicas de comunicação empresarial, estaremos explorando o campo da “comunicabilidade”, na dimensão mítica, estético-artística e, de certa forma, “irracional” dos indivíduos, no sentido de algo que não se pode prever, controlar ou manipular tecnologicamente. É neste plano da subjetividade, do sentimento e das emoções que devemos explorar e aprimorar as relações sociais e humanas dos indivíduos.

Tentaremos assim trazer para a nossa realidade atual os conceitos passados através dos quadros teóricos da comunicação de massa, na sua origem operária dos primórdios da revolução industrial e do próprio capitalismo, para podermos entender como o caminho trilhado pelas grandes organizações empresariais tomou rumos inadequados para o bem-estar da coletividade, criando um distanciamento cada vez maior por falta de comunicação e de entendimento dos objetivos sociais comuns entre os seres humanos.

Poderemos entender também os desvios cometidos no início do século XX, na citação de um momento de real inspiração e compreensão do pensamento de um operário fabril, de Simone Weil¹:

Em uma indústria, o aumento de velocidade na cadência é uma espoliação maior que o aumento das horas na jornada de trabalho. A especialização e fragmentação das tarefas que Taylor² conseguiu roubaram do operário a habilidade manual, a inteligência de sua obra. Com Ford³

a jornada extensa é substituída pela jornada intensa, pela expropriação da força do trabalho mais eficaz. Os recordes na rapidez são gratificados individualmente, procurando-se destruir a solidariedade operária e criando, se possível for, a solidão moral dentro da equipe onde os gestos se completam e as mãos se estendem uma para a outra.

Creio, assim, que devemos promover uma completa reformulação do conceito tradicional de “transmissão de informações”, em que se pressupõe um emissor e um receptor passivo, como nos modelos clássicos de gestão. Se considerarmos que os integrantes de uma organização são atores, a comunicação deve considerar que há, por parte deles, formas de reinterpretação de significados que não estão limitadas aos padrões técnicos, mas também (e com mais ênfase) aos padrões simbólicos, culturais e de raízes, originados das relações com outros atores dentro da organização. Erram os gestores das organizações quando pensam que suas “ordens e determinações”, por estarem supostamente baseadas em critérios técnicos, dificilmente deixarão de ser compreendidas ou interpretadas como tal e serão naturalmente acatadas e cumpridas.

Justificativos e principais conceitos fundamentais

Pela minha vivência profissional, com 25 anos de atividades na área empresarial, como: gestão de empresas, logística, qualidade, processos produtivos, administração de áreas de negócios, distribuição, marketing e outras, bem como pela minha experiência como docente nos cursos de administração, tive a oportunidade de identificar as

¹ Simone Weil, professora de filosofia, pensadora política, militante de esquerda, nascida em 1909 morreu em 1943.

² Taylor, engenheiro desenvolveu estudos para a busca de uma organização científica do trabalho, viveu de 1856 até 1915.

³ Ford, criador do primeiro automóvel popular do mundo, fundador da Ford Motor Company em 1903, viveu de 1863 até 1947.

dificuldades encontradas pelas organizações para treinar e atualizar os profissionais das diversas áreas das empresas, nas técnicas de gestão empresarial.

Identifiquei também, por outro lado, as diversas situações e dificuldades de entendimento por parte dos colaboradores das empresas para absorver e assimilar os conhecimentos e técnicas oferecidos pelas empresas na área de gestão empresarial.

Observei, em várias situações, que o discurso apresentado pela empresa não é entendido corretamente pelos colaboradores devido à falta de uma adequada ferramenta de comunicação ou, também, à diferença entre a linguagem utilizada pela empresa e a linguagem entendida pelo colaborador.

É muito comum que as empresas utilizem pacotes padronizados de comunicação, existentes no mercado, para treinarem seus funcionários, os quais possuem e atuam nos diversos níveis de cultura e hierarquia. Esses pacotes geralmente não retratam uma realidade da empresa ou de seus colaboradores, pois utilizam uma linguagem diferente da cultura das organizações e de seus colaboradores.

Na história das teorias de gestão, a percepção de que os processos de decisão eram altamente centralizadores, lentos e burocráticos surgiu com base na percepção da necessidade de adequar o modelo organizacional das grandes corporações industriais em uma fase de luta por mercados e, conseqüentemente, de acirrada competição, e da necessidade de obter maior produtividade dos trabalhadores.

Até então, a teoria de gestão hegemônica não se atrevia a propor processos democráticos de decisão nas organizações industriais, ao contrário, proporcionava a justificativa “científica” para que os métodos centralizadores e autoritários fossem mais sofisticados e eficientes. Somente Fayol⁴, depois de muito tempo decorrido do início da industrialização, na sua teoria de “amplitude de campo” explicitou

⁴ Fayol, conhecido como o verdadeiro pai da administração, e escritor do livro *Princípios Gerais da Administração*, viveu de 1841 até 1925.

de forma teoricamente bem elaborada a amplitude dos níveis decisórios nas pequenas, médias e grandes empresas.

Nas organizações nas quais a gestão é orientada pela racionalidade da eficiência e resultados, a comunicação aparece tão-somente como “transmissão” de ordens, determinações, normas e regulamentos. Ela é instrumental à manutenção e ao funcionamento de uma dada estrutura técnica, que se sobrepõe aos indivíduos da organização, e dos quais se espera que, instruídos e treinados sobre o que devem e não devem fazer, contribuam o máximo possível para o bom “funcionamento” da organização, considerando-se que ela não pode perder seu lugar em uma sociedade altamente competitiva.

A perspectiva clássica de administração encara o poder e a autoridade como estando sempre e necessariamente juntos em uma organização, correspondentes às suas diversas instâncias hierárquicas e mantendo bem definidos os espaços e os níveis decisórios. Mas esta é uma perspectiva muito pobre de poder e autoridade, é uma visão “mecânica” que os considera como “atributos” da própria organização e, como tais, inquestionáveis.

Os indivíduos que integram a gestão superior das organizações são os portadores do poder e da autoridade e os exercem como algo que está fora deles ou que é informado e comandado por uma dada estrutura organizacional. Da mesma forma, seus subordinados cumprem as determinações que lhes vêm de cima porque emanadas dos níveis superiores de gestão que não lhes compete questionar ou discutir.

Analisando-se as definições originárias dos filósofos frankfurtianos (Adorno, 1969) sobre cultura, ciência, técnica e tecnologia na sociedade industrial contemporânea, em que se demonstrou que o relacionamento hierárquico, o poder e a autoridade são necessários para a sobrevivência e a funcionalidade da organização, dentro da lógica econômica dominante, conclui-se como atualmente desnecessário que se imponha este modelo de relacionamento hierárquico, originário de uma determinada organização racional do trabalho, que se justifica técnica e

cientificamente (como as organizações tayloristas).

O fato de a esfera cultural e comunicativa ter sido invadida pela racionalidade industrial, com fins econômicos, significou que estes estão predispostos a aceitar formas políticas e ideológicas de dominação que resguardam, em última análise, poderosos interesses econômicos e que isto ocorre sem que tenham plena consciência disto. Fica, assim, caracterizado um tipo que podemos chamar de sofisticado e muito profundo de “alienação”

Como ficam os processos de comunicabilidade e sua aplicação prática pelas teorias da comunicação para enfrentar as situações conflitantes das relações entre colaboradores e organizações empresariais, para, de um lado, elevar a cultura ideológica e motivacional dos operários, de outro, encontrar a resposta para a necessidade de geração de riqueza das organizações e das nações?

Se analisarmos ainda os conceitos filosóficos abordados no início de 1900, estaremos também nos aprofundando nas teorias da comunicação que visam a persuasão dos indivíduos, não para torná-los todos cordeiros de uma doutrina, mas para abrir-lhes os olhos para os erros cometidos nestes séculos de arrogância e desinformação, praticando assim a igualdade sócio-cultural que Simone Weil aborda com muita profundidade em suas análises do desenraizamento operário:

O que hoje se chama de instruir as massas é pegar esta cultura moderna elaborada num meio tão fechado, tão deteriorado, tão indiferente à verdade, tirar dele tudo o que ainda pode conter de ouro puro, operação que se chama divulgação, e enfiar o resíduo, do jeito que está, na memória dos infelizes que querem aprender, como se leva a comida ao bico dos passarinhos. Aliás, a vontade de aprender por aprender, o desejo da verdade, se tornou muito raro. O prestígio da cultura se tornou quase exclusivamente social, tanto no camponês que sonha ter um filho professor, ou no professor que sonha ter um filho universitário, quanto nas pessoas da sociedade que bajulam os sábios e os

escritores famosos. Os exames exercem sobre a juventude das escolas a mesma força de obsessão que os tostões para os operários que trabalham por empreitada. Um sistema social está profundamente doente quando um camponês trabalha a terra pensando que, se ele é camponês, é por que não era inteligente o bastante para tornar-se professor. (WEIL, 1996)

Com base na visão desenraizada de Simone Weil podemos propor um novo modelo de relação trabalho-organização-produção, que objetivaria simplesmente aplicar os antigos conceitos oriundos da corrente do pensamento das massas da revolução industrial, os quais foram enterrados com a brutalidade repressora do comunismo e das democracias radicais.

A participação efetiva de todas as classes na solução das dificuldades de sobrevivência das organizações dos mercados e dos trabalhadores estaria, assim, resolvendo e propiciando a integração cultural-social dos envolvidos, formando uma nova classe e uma nova razão de vida dos indivíduos, limpando os vestígios do sofrimento pela opressão e o desconforto social. Uma teoria de gestão alternativa, portanto, deveria aceitar que as organizações se justifiquem enquanto instrumentos, inventados pelo homem, para promover o bem-estar da sociedade sob todos os aspectos: a satisfação de necessidades materiais, culturais, simbólicas.

Criar um ambiente organizacional que não se limite ao ambiente de “segredos” que caracteriza uma gestão clássica, fonte constante de desconfiança, é uma forma de respeito à subjetividade, à criatividade, à inovação consentida e participativa, enfim, à autonomia dos participantes das organizações. Caminha-se assim para a direção do que é mais forte e presente em uma sociedade de consumo e de comunicação de massas, “o bem-estar”, buscando fundamentar um modelo inovador de gestão do conhecimento e de relacionamento entre as classes.

As estratégias possíveis para sua implantação, entretanto, não

dependeriam exclusivamente do voluntarismo bem-intencionado dos gestores, mas, obviamente, da análise e das considerações de todo um contexto político, social, ideológico, cultural e de demanda de produtos e serviços em sentido amplo e, particularmente, da posição estratégica das organizações neste contexto, e acima de tudo revermos os erros históricos cometidos pelas organizações quando da implantação da cultura de massa, a divisão do trabalho e a estandardização e padronização de atividades, deixando sem chão as redes de intercâmbio que se alimentavam das culturas populares analisada por Barbero⁵, quando cita Edward Palmer Thompson⁶ que “dedicou a esse *perder o chão*”- a erosão da “economia moral dos pobres”- um trabalho de história que renova radicalmente a concepção que se tinha das relações entre movimentos sociais e dinâmica cultural.

Para Thompson⁶, não é possível uma história da classe operária sem que ela assuma a memória e a experiência popular, e não só como antecedente no tempo, mas também como constituinte do movimento operário em si mesmo. Sua proposta implica em repensar os três conceitos básicos: classe, povo e cultura⁷.

Uma classe social é, segundo Thompson, um modo de experimentar a existência social e não um recorte quase matemático em relação aos meios de produção: “A classe surge quando alguns homens, como resultado de experiências comuns (herdadas ou compartilhadas) sentem e articulam a identidade de seus interesses entre eles e contra outros homens cujos interesses são diferentes dos seus (geralmente opostos)”⁸. Classe é, assim, uma categoria histórica, mais que econômica. E dizer isso significa romper tanto

⁵ Barbero, professor em diversas Universidades na área de Comunicação, escreveu o livro *Dos meios às mediações*, do qual é extraído o texto em referência.

⁶ Thompson, autor do livro *La formación histórica de la clase obrera*. Barcelona: Laya, 1972.

⁷ Durham, E. R. “A família operária: consciência e ideologia”, em *Dados*, n. 2, 1980, p. 203.

⁸ J. G. Cantor Magnani, *op. cit.*, p. 19.

⁹ Durham, E. R. *op. cit.*, p. 202.

com o modelo estático marxista que deriva as classes, sua posição e até sua consciência, mecanicamente de seu lugar nas relações de produção, quanto com o de uma sociologia funcionalista que reduz as classes a uma estratificação quantitativa em termos de salários, de tipos de trabalho ou níveis de educação.

De ambos os lados, a tendência é pensar as classes como “entidades”. Mas “as classes não existem como entidades separadas que olham ao redor, encontram uma classe inimiga e começam logo a lutar. Pelo contrário, as classes se encontram numa sociedade estruturada de forma determinada, experimentam a exploração, identificam pontos de interesse antagônicos, começam a lutar por estas questões e no processo de luta se descobrem como classe”.

Rompendo com uma tenaz tradição historiográfica, Thompson restabelece as relações povo/classe ao descobrir na multidão dos motins pré-industriais um sentido político até então desprezado ou negado explicitamente. Mas a verdade é que a dimensão política do motim não é legível diretamente nas ações e só pode ser captada *remetendo-se o motim à cultura* de que faz parte: uma cultura popular que Thompson hesita em qualificar como cultura “de classe”, mas que, sem dúvida, “não pode ser entendida fora dos antagonismos, adaptações e *ocasionalmente* reconciliações dialéticas de classe”. Se, em vez de julgarmos, com base em uma noção dogmática do político, os modos de luta da multidão, inscrevermos nesses modos os antagonismos que sua cultura expressa e dialetiza, descobriremos que é a partir do “campo de forças da classe” que as diferentes práticas recebem seu sentido, aglutinam-se e até adquirem coerência política: dos motins até a pícarasca zombaria das virtudes burguesas, o recurso à desordem, o aproveitamento sedicioso do mercado, as blasfêmias nas cartas anônimas, as canções obscenas e até os relatos de terror. Pois todos esses são modos e formas de fazer frente à destruição de sua “economia moral” e de impugnar a hegemonia de outra classe, simbolizando politicamente sua força.

Na cultura popular que vive a passagem do século XVIII para o século XIX, Thompson desnuda uma outra contradição desprezada, fundamental para entender ainda hoje o funcionamento da hegemonia. É a contradição entre o conservadorismo das formas e a rebeldia dos conteúdos, uma “rebeldia em nome do costume”, que paradoxalmente expressa uma forma de defender a identidade. Precisaríamos esperar até a crise que a idéia de *progresso* atravessa hoje para entendermos o sentido dessa contradição e o “arsenal de protestos” que existe em muitas das práticas e dos ritos populares invisíveis, arsenal para quem, a partir de uma noção estreita do político, empenha-se em *politizar* a cultura, desconhecendo a carga política oculta em não poucas práticas e expressões culturais do povo.

É difícil romper com uma tradição obstinada sem que nos vejamos obrigados a extremar certas posições. O abalo a que submeteu determinadas convicções e as pistas reveladas por esse abalo compensam bem, sem dúvida, os exageros que se precisa corrigir.

Objetivos

Objetivando solucionar estas questões que envolvem a relação entre empresa, colaboradores e métodos de treinamento, poderemos, por meio das diferentes mídias de comunicação, realizar estudos produtivos verbais e não-verbais, aprimorados e adaptados ao conhecimento e à cultura dos colaboradores nas diversas organizações que praticam as modernas técnicas de gestão empresarial, criando assim vantagens competitivas para as organizações nos mercados consumidores globalizados.

Tais estudos poderão ser desenvolvidos com o objetivo de envolver os colaboradores e as organizações na elaboração e execução de processos de comunicação nas diversas mídias existentes, bem como procurando identificar novos métodos adequados à cultura do público alvo.

Um dos possíveis métodos é o chamado de “Gestão do Conhecimento”¹⁰, que se opõe aos processos complexos de gestão, gerenciando separadamente o contexto, a narrativa e o conteúdo. A gestão do contexto diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção de ligações tanto na organização formal, como na informal. A gestão da narrativa se refere às histórias contadas pelos membros da empresa. Para compreender sua importância, basta lembrar que só conseguimos entender o funcionamento de uma companhia depois de formar uma rede social de pessoas experientes e ouvir suas histórias. A gestão do conteúdo é o aspecto mais conhecido: inclui gerenciar documentos, classificar arquivos, etc.

É preciso imaginar uma nova ciência. O paradigma atual no pensamento empresarial tem suas origens nas idéias de Taylor e Fayol, que aplicaram muitos conceitos técnicos e da “física newtoniana” nas gestões de empresas e nas relações comportamentais entre organizações – empregados. Neste universo, com tempo e recursos suficientes e uma investigação completa, as relações de causa e efeito tornam-se conhecidas ou possíveis de o serem. Grande parte da prática atual da gestão do conhecimento falha, em geral, devido a esse pressuposto. Por exemplo, a crença de que existe uma coisa chamada “melhores práticas” baseia-se na idéia de causa que efeito podem ser conectados e, em consequência, a repetição produzirá os mesmos resultados verificáveis.

Da mesma forma que a “física newtoniana” resiste, mesmo depois de terem sido descobertas suas limitações, as melhores práticas, a reengenharia de processos e coisas do gênero continuam sendo não apenas úteis, mas imperativas, pelo menos dentro de certos conceitos-limite.

Entretanto, para gerir o conhecimento, é necessário ir além dessas limitações e entrar no terreno da incerteza.

¹⁰ Conceito desenvolvido por Dave Snowden, diretor do *Cynefin Center for Organisation Complexity*

Procedemos de forma ordenada porque pressupomos que haja ordem. Sem ordem não há problema a ser resolvido. Porque o problema é exatamente construir uma ordem ainda invisível de uma desordem visível e imediata. Você está resolvendo um quebra-cabeça. Há uma peça faltando. Será que você pode e deve construí-la, pela imaginação? A forma da peça será o encaixe positivo daquelas que já estão prontas. Sua cor deverá ser a continuação das cores ao seu redor. Por este processo você construiu mentalmente a peça, e é somente em decorrência deste fato, isto é, de você haver pensado o fim, que você poderá procurar a peça que está faltando¹¹.

Confiança e compreensão são pré-requisitos para a criação de um contexto compartilhado e fazem parte da construção de padrões que se desenvolve nas organizações por meio de suas redes sociais.

A visão de mundo, a ideologia, as utopias, os mitos e as representações estão subjacentes aos processos e sistemas de codificação da realidade porque as condutas sociais são relações sociais. O que codifica e domina no processo de comunicação são as relações sociais. Mas não só. A percepção dos fenômenos sofre condicionamento de uma visão de mundo que é fruto de uma perlaboração química, biológica e psíquica¹².

Quanto maior o número de redes de pessoas em uma empresa, maior o fluxo de conhecimento e mais alta a probabilidade de que novas idéias e pensamentos surjam diante da necessidade. Altos níveis de densidade de rede normalmente demoram anos para serem alcançados, porque as pessoas mudam de cargo, trabalham em diferentes projetos, conhecem pessoas em ambientes sociais, etc.

¹¹ Rubem Alves. *Filosofia da Ciência*. Edições Loyola, 2000.

¹² Araújo, Jussara R. *Comunicação e exclusão: a Leitura dos Xamãs*. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

Essas redes também são construídas com base no que as pessoas gostam e desgostam. O estímulo às redes sociais tem como objetivo intervir em uma organização para reduzir o tempo que demandaria anos de relacionamentos casuais. Esta ferramenta de gestão pode ser utilizada para: *programas de gestão do conhecimento* (em que se concentram esforços nos canais pelos quais o conhecimento flui, em vez de procurar gerir o conhecimento propriamente dito); *mudanças organizacionais e programas de inovações* (afinal, muitas organizações têm consciência de que alguém sabe algo; o problema é saber exatamente quem é esse alguém).

Como metodologia de pesquisa poderemos elaborar questionários, para serem aplicados junto às organizações previamente escolhidas para identificarmos quais os programas de treinamento, cursos necessários para implantação de atividades de gestão empresarial. Junto ao questionário, considera-se importante apontar qual a missão e os objetivos estratégicos da organização, para que se avalie a componente cultural destas empresas.

Do lado dos colaboradores, é adequado criar e implantar uma pesquisa com a finalidade de identificar o perfil profissional, a formação cultural e a escolaridade destes, bem como sua vinculação à organização.

Será necessário um levantamento criterioso do que existe atualmente no mercado de comunicação, que possa ser adequado aos questionamentos que serão levantados nas pesquisas desenvolvidas. Tal levantamento será útil para verificação das diversas mídias que estão sendo utilizadas na produção dos programas de treinamento, bem como para identificar a qualidade e a eficiência de tais programas. Balizarmos, assim, nossa pesquisa no caminho do que deve ou do que não deve ser elaborado.

Minha proposição está focada efetivamente com as pesquisas e informações que serão desenvolvidas e na elaboração de um roteiro prático de treinamento que deverá ser executado e produzido pelos próprios colaboradores das organizações, utilizando recursos de mídia falada, ou escrita, mais adequados aos objetivos do trabalho.

A busca de soluções como: os programas “Empresas investem para ouvir empregados”, a “Literatura no chão de fábrica”, “Inovações que geram valor para as organizações”, “Softwares que ajudam na tomada de decisões”, “Gestão esperta, gerando milhares de novas idéias”, “Qualidade das relações sociais nas organizações”, “A arte do aperto de mãos”, “Empresas valorizam talentos para driblar crise”, são exemplos de diversos programas de gestão empresarial e de conhecimento que estão sendo articulados e criados por “gurus” de gestão que atualmente proliferam junto às organizações e que, quase sempre, pecam pela falta de afinidade e ligação com a real necessidade das organizações e, principalmente, dos funcionários. Entendemos como estes programas atingem alguns aspectos das relações empresa-empregado, entretanto acreditamos que, se eles fossem criados, desenvolvidos e implantados pelas partes envolvidas nas relações de trabalho, o resultado seria muito mais eficiente e satisfatório.

Outros objetivos podem ser trabalhados como explorar e avaliar os aspectos comportamentais dos indivíduos, procurando identificar e analisar situações de liderança, priorizando o capital intelectual dos envolvidos e identificando novos talentos nos colaboradores, bem como as competências que cada indivíduo possui. Também podem ser levantados aspectos pertinentes aos planos de carreira da organização e às políticas de empresariamento e *empowerment* praticadas ou planejadas pelas empresas.

Entendo que a efetiva participação dos colaboradores da organização estará transformando a visão das organizações em instrumentos práticos e adequados à absorção, pelos envolvidos, dos conceitos e idéias dos programas de gestão empresarial, tão necessários para o desenvolvimento das vantagens competitivas das organizações junto aos mercados globalizados.

Com base na participação e motivação dos empregados de uma organização, podem ser desenvolvidas habilidades e aptidões, alterar-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade das relações empresa-empregado, bem como os modelos mentais, compostos por

“idéias arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo”. A maturidade do ser humano em relação à espiritualidade nos ambientes de trabalho está conduzindo os líderes a formas de trabalho em equipe, na busca da excelência nas relações com pessoas e do desenvolvimento da sua percepção e da sua intuição criativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. & HORKHEIMER, M. **“A Indústria Cultural”**. In: Adorno et al. **Teoria da Cultura de Massas**. Saga, 1969.

DE MASI, D. **A Economia do Ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

_____. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

MARTIN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: Ed. Ufrj, 2003.

_____. **Os Exercícios do Ver**. São Paulo: Senac, 1999.

WEIL, S. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Ed. Paz e Terra, 1996.

WEATHERFORD, J. **A História do Dinheiro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

TODOROV, T. **A conquista da América**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ALVES, R. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Loyola, 2000.

LOPES, M. I. V. DE. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2001.

ARAÚJO, J. R.. **Comunicação e Exclusão a Leitura dos Xamãs**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

LESLY, P. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, A. A. **Gestão Empresarial, de Taylor aos Nossos Dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BACCEGA, M. A. **Gestão de Processo Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

NILBO, R. N. **Reflexões sobre a utilização da internet com fins pedagógicos**. São Paulo: Ed. Érica.

CASTELLIANO, T. A **Comunicação e suas diversas formas de expressão**. São Paulo: Record.

REY, M. **O Roteirista Profissional-TV e Cinema**. São Paulo: Ática.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Manole.

BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Manole.

REGO, F. G. T. do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Ed. Pioneira.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização sistema e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Ed Pearson Education Do Brasil LTDA.

VIANA, F. **De cara com a mídia** (comunicação corporativa, relacionamento e cidadania). São Paulo: Negócio Editora.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

www.siamar.com.br - Siamar recursos para treinamento, Site de Vídeos para treinamento em diversas áreas da organização empresarial.

www.unicenp.br/biblioteca/sistema/htdocs/videos.htm#e
Centro Universitário Positivo Unicenp, acervo d vídeos

www.scielo.br

www.capes.gov.br

