

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DISCIPLINA NA GESTÃO DO TRABALHO: PRÁTICAS DE GESTORES DE EQUIPE PARA A MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS FLEXÍVEIS DE PRODUÇÃO

Cássia Aparecida Lopes da Silva¹

RESUMO

À luz dos contornos do trabalho na atualidade (ANTUNES, 2009; 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 flexível, tramada em regime de psicopoder (HAN, 2014). Fundamentados nos conceitos de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008), cultura (GEERTZ, 1989) e cultura organizacional (BALDISSERA, 2014a), refletimos sobre as relações entre gestores de equipes e seus subordinados (GOFFMAN, 1996; SCHEIN, 2009; BALDISSERA, 2014b). Abordamos os processos de comunicação relatados por esses gestores, especialmente os que tendem a disciplinar os subordinados para a manutenção dos sistemas produtivos, com base em dados empíricos de Silva (2016), obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, e utilizando como metodologia a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Apresentamos, assim, especificidades desses processos de comunicação e evidências de que, apesar de possibilitarem mais realização e satisfação aos trabalhadores, também podem ser potentes validadores de visões de mundo e interesses que privilegiam o capital e as organizações em detrimento dos trabalhadores, gerando, muitas vezes, sofrimento para eles.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional. Disciplina. Trabalho flexível. Gestor. Psicopoder.

1 INTRODUÇÃO

No chamado capitalismo flexível – entendido, no contexto neoliberal, como resultado de um conjunto de transformações dos sistemas produtivo e econômico, ocorrido após o esgotamento do modelo de produção e de consumo de massa, típicos do fordismo

¹ Doutoranda e Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM), integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder - www.gccop.com.br. Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IF Sul), lotada no Curso Técnico Integrado em Eventos.

(HOLZMANN, 2015) –, a informação e o simbólico tornam-se mercadorias mais valiosas do que o produto físico, conforme Corsani (2003). 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 estoques em diversos países, organizações² em rede e trabalhadores de diversas hierarquias, alocados em plantas fabris, escritórios, *home offices* ou em espaços públicos compartilhados por diferentes profissionais. É, também, porque, o trabalho nos sistemas flexíveis de produção depende, especialmente, da comunicação humana, conforme destacam distintos autores, entre eles Virno (2003) e Fígaro (2005). Fígaro (2005) alerta que a acumulação de capital, obtida, no referido cenário, por meio da inovação constante, pressupõe, entre outros aspectos, uma “base discursivo ideológica” do trabalho na atualidade, a qual compreendemos ser 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 constante 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 à comunicação com seus empregados, nos últimos anos, 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, uma vez que conduzem os subordinados ao cumprimento das tarefas, por meio de processos comunicacionais, em que podem ser pautadas a missão e os valores da organização, as metas, os prazos e as informações sobre o processo produtivo, entre outras. Mesmo que o gestor planeje (sozinho e/ou sob a orientação da área de comunicação corporativa ou da alta cúpula

² De acordo com Uribe (2009), o termo organização denomina empresas e, também, indústrias, associações, fundações sem fins lucrativos, cooperativas, ONGs, entre outros.

³ Consideramos gestores os trabalhadores 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 de Organizações, aqueles que fazem a gestão direta da maior parte dos empregados.

da organização) suas interações com os subordinados, os processos de comunicação não configuram mensagens prontas. Essas mensagens são interpretadas pelos seus interlocutores (os trabalhadores), de acordo com a subjetividade de cada um, conforme suas teias de significações apreendidas nos grupos sociais em que atuam – o que corresponde à noção de cultura, conforme Geertz (1989).

Isso posto, destacamos que nosso principal ponto de atenção é a subjetividade desses processos comunicacionais, os quais entendemos evidenciar as implicações das interações entre gestores e subordinados sobre a cultura organizacional (e vice-versa). A escolha por esse foco deve-se ao fato de que, como comunicação humana, essas interações deixam pistas sobre as relações de poder implícitas no mundo do trabalho. Assim, o objetivo deste artigo consiste em identificar, nos processos de comunicação empreendidos pelos gestores para com seus subordinados, características coerentes com a lógica do trabalho no capitalismo flexível. Tais características traduzem valores como protagonismo dos empregados, cultura da qualidade total, diversas flexibilizações do e no trabalho e constante busca pela autossuperação do ser humano no contexto do trabalho.

Esta reflexão tem como base a pesquisa empírica de Silva (2016) sobre práticas rotineiras de gestores de equipe para comunicação com subordinados. Entre os resultados, a pesquisa (2016) identificou, além dos possíveis papéis representados pelos gestores em interações com seus subordinados, diferentes naturezas características desses processos de comunicação, dentre as quais uma pautada pela noção de disciplina do trabalhador.

Nessa direção, a análise proposta fundamenta-se em autores que abordam o mundo do trabalho na atualidade, como Virno (2003), Han (2014) e Figaro (2005), buscando relacionar as propostas de tais autores às evidências da referida pesquisa (SILVA, 2016), especialmente no que tange aos aspectos dos processos de comunicação relacionados ao exercício de-poder disciplinar. Com isso, evidenciamos a potencialidade que os gestores, em seus processos de comunicação com os subordinados, conformam/reproduzam lógicas dos modos flexíveis de produção.

Acreditamos que esta reflexão faz-se necessária, visto que os processos de comunicação nos ambientes de trabalho são sinalizadores, para os empregados, dos sentidos do/sobre o/no trabalho. Esses sentidos podem representar existência, inexistência ou manipulação da liberdade de expressão e de qualidade de vida no trabalho e pelo trabalho,

reproduzindo situações de realização, de alienação e/ou de sofrimento. Ademais, os novos formatos de trabalho, permitidos por reformas e demais transformações das relações trabalhistas, ocorridas em diversos países, nos últimos anos, tendem a tornar opacas muitas dessas relações, demonstrando a necessidade de estudos críticos sobre distintos processos de comunicação inseridos nesse contexto.

Além deste tópico de Introdução, desenvolvemos o texto da seguinte maneira: no segundo tópico, apresentamos a metodologia; no terceiro, debruçamo-nos em fundamentações teóricas sobre trabalho e psicopoder; na sequência, tensionamos conceitos basilares sobre comunicação organizacional e realizamos nossa análise; e finalmente, no quinto tópico, tecemos nossas considerações finais.

2 METODOLOGIA

Este texto compreende, como ponto de partida, categorias encontradas por Silva (2016), em sua pesquisa, a respeito dos processos de comunicação organizacional que ocorrem entre gestores de equipes e seus subordinados. A autora (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. Nas entrevistas, em formato semiestruturado, os gestores foram convidados a discorrer sobre sua rotina de comunicação com os subordinados, bem como sobre as formas e estratégias utilizadas nesses processos de comunicação.

Assim, empreendendo uma análise temática interpretativa dos núcleos de sentido e das sequências de texto (STs) mais representativas das entrevistas realizadas, Silva (2016) mapeou, entre as naturezas dos processos de comunicação organizacional intermediados por gestores, a comunicação disciplinar, subcategorizada em: i) comunicação disciplinar pela persuasão; ii) comunicação disciplinar pela legitimação; iii) comunicação disciplinar pelo aconselhamento; e iv) comunicação disciplinar pelo protagonismo. Para esta reflexão, propomos um aprofundamento da categoria “comunicação disciplinar” (já referida), com base em fundamentação teórica sobre os modos flexíveis de produção (ANTUNES, 2009; HOLZMANN; 2011; VIRNO, 2003) e sobre psicopoder (HAN, 2014).

Nesse sentido, nosso objetivo consiste em demonstrar que os processos de comunicação intermediados por gestores que se conformam de maneira disciplinar são

voltados para um tipo específico de disciplina, a qual é coerente com o capitalismo flexível e focada na autodisciplina e na exploração de si pelos trabalhadores.

3 TRABALHO, COMUNICAÇÃO E PSICOPODER: CATEGORIAS INTER-RELACIONADAS NOS PROCESSOS PRODUTIVOS DO CAPITALISMO FLEXÍVEL

Inicialmente, é importante ressaltar que, apesar de a noção de trabalho, nos sistemas flexíveis de produção, abarcar características de diversas categorias de trabalho na atualidade, o foco deste texto reside no trabalho formal, aquele vinculado às organizações.

Também destacamos que a abordagem aqui exposta, ao recuperar os autores acionados, procura combinar, duas perspectivas sobre a importância da comunicação nos processos produtivos contemporâneos. A primeira perspectiva diz respeito à imaterialidade nas relações produtivas, no capitalismo flexível, as quais se utilizam 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 do capitalismo flexível, 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. Todavia, importa ressaltar que nossa reflexão 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 continuidade lógica dessa reflexão, iniciamos pelos aspectos mais amplos acerca do mundo do trabalho, conforme segue.

As conformações do trabalho na atualidade são consideradas em suas configurações diretas e indiretas, pois que os comportamentos das pessoas em relação ao trabalho tendem a reproduzir valores da sociedade em questão. Nessa direção, conforme ilustra Virno (2003, p. 22, grifos do autor), “modo de produção” é um conceito compreendido 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)".

Sob essa ótica, podemos depreender que, no contexto atual do capitalismo, os processos de trabalho são propensos a refletir valores como democracia, liberdade, individualismo e 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 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"; satisfação imediatista, encontrada na constante busca pelo desenvolvimento pessoal e pela autossuperação coerente com uma liberdade ilusória (HAN, 2014), ou seja: 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 da empresa e, se possível, os próprios rendimentos.

"Sujeitos do rendimento". É assim que Han (2014) refere-se às pessoas, no capitalismo neoliberal; sujeitos que se acreditam livres das coações e coerções alheias e que não compreenderam que a liberdade individual os aprisiona em si mesmos, como projetos de vida bem-sucedidos típicos dessa 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 de conformações anteriores do capitalismo). 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, tradução nossa).

Sobre a ênfase nos processos psíquicos e mentais, importa destacar que ela, apesar de tramada numa sociedade cada vez mais individualista, como abordam Bauman (2001) e Han (2014), não significa exclusivamente esforço individual. Pelo contrário, compreende-se que trabalhar é, cada vez mais, na atualidade, uma atividade coletiva, não devido à proximidade física e relacional dos modos flexíveis de produção, ilustrada pela substituição da

lógica “um homem – uma máquina” pela lógica “uma equipe – um sistema” (HOLZMANN, 2011), tampouco em virtude dos círculos de controle de qualidade (e suas atualizações e variações), típicos em empresas de orientação toyotista, nos quais os empregados devem opinar e discutir sobre melhorias nos processos produtivos (ANTUNES, 2009).

Para além dessas evidências tangíveis, o que Figaro (2005) denomina como “base discursivo ideológica” existente nas relações de trabalho na atualidade tende a ser fruto do senso individual dos trabalhadores, que reproduzem a ideologia do capital, e, ao mesmo tempo, da ação política, caracterizada pelas relações de cooperação, cada vez mais, presentes no trabalho flexível. Nesse sentido, Virno (2003) aborda a fusão entre trabalho e ação política na atualidade, posto que o trabalho contemporâneo ocorre em presença do outro e em convivência com a contingência e o imprevisto, pois é preciso refletir sobre o trabalho, inovar, pensar em novos formatos de produção, negociar e convencer gestores e colegas de que suas ideias são boas e trarão bons resultados para a empresa. No entanto, trata-se de uma noção de política “empobrecida”, que copia formas características do trabalho, segundo Virno (2003, p. 23): “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.” 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 mostram-se invariáveis, na atividade do trabalhador, tanto para o empreendedor individual (prestador serviço sem vínculo empregatício) como para o empregado contratado formalmente, independentemente de sua hierarquia na organização. A exemplo disso, Antunes (2009) afirma que o trabalhador dos sistemas flexíveis torna-se 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 de dono do negócio) como habilidades necessárias para a rentabilidade, para a melhoria contínua dos processos produtivos, para a superação de si mesmo, de suas próprias forças, e dos demonstrativos financeiros das organizações. 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 convertem-se 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 revela-se como fluxos de informação próprios de 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 (proatividade, empreendedorismo, meritocracia, rentabilidade) e os aspectos estruturantes da sociedade fruto dos modos flexíveis de produção. Diversas são as formas dessas interações: segundo Han (2014), estão nos seminários e oficinas de gestão pessoal e inteligência emocional, no *coaching* empresarial⁴ e nas capacitações para lideranças, as quais “prometem otimização pessoal e aumento da eficiência sem limite” (2014, p. 22, tradução nossa).

Figaro (2005, p. 110) destaca que os meios de comunicação interna nas organizações, tais como jornal, revista, mural, discursos dos gestores, 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 entrevistados para sua pesquisa as quais expressam os padrões desejados de organização “perfeita, de empregado modelar, de clima organizacional ideal, os quais devem ser perseguidos pelos trabalhadores para que obtenham a tão sonhada realização profissional”. Esses relatos, configuram, então, estratégia para disciplinar o trabalhador às demandas de desempenho e alto desempenho do trabalho na atualidade.

Nessa direção, damos sequência à reflexão proposta, percorrendo sobre aspectos dos processos de comunicação organizacional que tendem a reproduzir essa lógica neoliberal. Para isso, focamos nas interações de comunicação entre gestores e subordinados as quais

⁴ Processo de formação pessoal caracterizado pela orientação de um treinador, focado no desenvolvimento de habilidades que geram aumento do desempenho profissional e do chamado alinhamento das atividades profissionais aos objetivos organizacionais.

evidenciam conformação desses discursos pertinentes ao trabalho na atualidade, tendo como matéria-prima as evidências identificadas por Silva (2016). Porém, antes de analisá-las, esclarecemos alguns dos fundamentos que baseiam esses processos interativos: as noções de comunicação organizacional, de cultura organizacional e de representação de papéis.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO ENTRE GESTORES E SUBORDINADOS

Compreendemos comunicação organizacional, segundo 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 do processo, identificando três dimensões integradas e articuladas da comunicação organizacional: a) a “organização comunicada”, que abrange a fala autorizada da organização, expressa nos meios e ações de planejados e estruturados pelos departamentos e profissionais de comunicação, tais como campanhas publicitárias, manuais, site, dentre outros; b) a “organização comunicante”, que contém a dimensão da *organização comunicada*, mas extrapola suas esferas, pois materializa-se 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 à revelia de relação direta com a organização, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes (físicos e/ou virtuais) externos a ela.

Ressaltamos que a comunicação organizacional vai além da vontade e do planejamento das organizações, visto que partimos do princípio de que é impossível não comunicar. Assim, os diferentes públicos tendem a atribuir sentidos a respeito de tudo o que fica visível das/sobre as organizações, ainda que essas não tenham intenção de tornar certos aspectos visíveis, pois “a alteridade pode compreender e assumir algo como comunicação” (BALDISSERA, 2014a, p. 120).

Tendo em vista as três dimensões da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008) aqui apresentadas, nesta reflexão, dedicamos mais atenção à “organização

comunicante”, uma vez que os processos comunicativos empreendidos pelos gestores de equipe não podem ser compreendidos somente pelo ponto de vista das intenções do gestor e/ou da organização. Além disso, interessa-nos ir além das intenções verbais explicitadas nas falas dos gestores e, assim, identificarmos, nessas falas, indícios das tentativas dos gestores no sentido de disciplinar as atitudes dos subordinados para os parâmetros ideais do trabalho no capitalismo neoliberal.

Acerca das 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 cultura⁵ 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 (nesse caso, tanto os gestores como 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), nas organizações, os fundadores e gestores de mais alta hierarquia atuam na formação e na manutenção da cultura corporativa que seja funcional aos objetivos do empreendimento. Baldissera (2014b) aborda essa questão de forma não determinística: para o autor (2014b), os líderes não definem, mas influenciam fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional, prescrevendo e proscrevendo hábitos, ritos e valores para suas equipes.

Assim, fundamentada no Interacionismo Simbólico e no conceito de representação, descrito por Goffman (1996, p. 29) 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”, a pesquisa de Silva (2016) propõe que, ao comunicarem-se com seus subordinados, os gestores desempenhem diferentes papéis. E mesmo que esses gestores não tenham conhecimento sobre comunicação e suas técnicas, tendem a se exercer sobre os empregados, desempenhando papéis que os levem a

⁵ Considerando que “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu”, 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.”

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.

A análise realizada por Silva (2016), acerca dos relatos de gestores, evidencia os principais papéis⁶ que os gestores assumem nessas interações, bem como 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).

Dessa forma, Silva (2016) classifica essas naturezas dos processos de comunicação empreendidos pelos gestores com seus subordinados em quatro distintas categorias, quais sejam: a) a “comunicação informativa”, materializada em processos nos quais o gestor coloca-se como emissor de conteúdos e informações que ele e/ou a organização julgam importantes para os subordinados, desconsiderando as transações e as interpretações dos sujeitos envolvidos nessas interações (os trabalhadores subordinados); b) a “comunicação opressiva”, que visa impelir os trabalhadores a tomarem atitudes que vão contra sua vontade, sua natureza, ou mesmo que estão em desacordo com seus direitos; c) a “comunicação participativa”, que pressupõe espaço para manifestação dos subordinados e os compreende como sujeitos também ativos da comunicação, pois que atuam na interpretação e na significação dos conteúdos que circulam nos ambientes organizacionais; e d) a “comunicação disciplinar”, atualizada em processos que reforçam a cultura organizacional e os valores do capital, com vistas a disciplinar os empregados para a produtividade.

Sobre essas classificações (comunicação informativa, comunicação opressiva, comunicação participativa e comunicação disciplinar), cabe ressaltarmos que não se tratam de tipos ou propostas de novas nomenclaturas de comunicação. Essa categorização apenas descreve características de processos de comunicação organizacional verificados na pesquisa da Silva (2016), os quais se dão entre gestores de equipe e seus subordinados.

⁶ Reflexões sobre esses papéis desempenhados por gestores de equipe, identificados por Silva (2016), são abordadas em Silva e Baldissera (2016; 2017).

Assim, na sequência, adentramos nas particularidades dos processos de comunicação disciplinar, os quais consideramos férteis à proposta deste texto.

4.1 Comunicação organizacional e disciplina na gestão do trabalho

Antes de minuciar a natureza dos processos de comunicação disciplinar, elucidamos alguns aspectos que pautam a denominação dessa categoria na pesquisa de Silva (2016). Ressaltemos 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”.

Destacamos que dois enfoques do conceito de Foucault (1979; 1987) pautam a ideia de processos 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; o segundo enfoque reside na utilidade desse tipo de dominação para tornar as pessoas mais produtivas ao sistema econômico.

A ideia de disciplina também está presente em reflexões de Han (2014) acerca das relações entre homem, trabalho e produtividade no neoliberalismo. Porém, o autor (2014) afirma que a noção de poder disciplinar vale somente para processos produtivos anteriores ao capitalismo neoliberal, os quais são baseados num regime biopolítico, organizado como um corpo (na disciplina de fábrica, reproduzida em tantas outras instâncias da vida). Segundo Han (2014), o alicerce dos processos produtivos no capitalismo pós-industrial não está mais no controle do corpo, mas 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” (2014, p. 15, tradução nossa).

Em contrapartida, compreendemos que, ao utilizar o termo “comportamento”, Foucault (1979; 1987) não se restringe ao domínio do corpo, apesar de destacar as formas de controle mais comuns nas sociedades que presenciou (com base no controle dos corpos). Isso não significa desconsiderar as ideias de Han (2014); pelo contrário, julgamos pertinente o olhar e a crítica em relação à psicopolítica e seus efeitos na atualidade. Todavia, aceitamos que o controle das mentes não exclui a biopolítica. Em outras palavras: os corpos já estariam controlados; acrescenta-se, então, à disciplina dos corpos, a disciplina das mentes.

Feita a ressalva, discorreremos sobre a natureza dos processos de comunicação disciplinar, os quais, conforme proposto por Silva (2016), mostram-se úteis à manutenção do sistema produtivo enquadrado nos parâmetros idealizados pelas organizações. 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 na produção flexível, e impelindo-os a restringir as habilidades que não interessam a esses padrões. Materializadas nas ações do gestor, as práticas comunicativas visam suggestionar ou convencer os subordinados a: a) disseminar a missão da organização; b) apontar a visão (para onde a organização quer ir); c) ratificar o jeito 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 os gestores/ as organizações apresentam.

Os processos de comunicação pautados pela noção de disciplina, realizados por gestores em interações com seus subordinados, podem ocorrer em quatro diferentes formas (subcategorias) identificadas por Silva (2016) como processos de comunicação disciplinar: a) pela persuasão; b) pela legitimação; c) pelo aconselhamento; e d) pelo protagonismo. Tratamos, a seguir, sobre cada uma delas.

4.1.1 Processos de comunicação disciplinar pela persuasão

Revelam práticas de argumentação, explicação e/ou esclarecimento sobre os 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), 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.⁷

⁷ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 121, grifos da autora).

Vale ressaltar que o sentido do trabalho invocado nessas interações não se limita à autorrealização dos trabalhadores; 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 aquele “que nós estamos indo como organização”. Assim, o que parece presente é a noção de trabalhador como recurso para que a organização conquiste a produtividade/rentabilidade almejada. Trabalhar, nesse contexto, é mais do que realizar tarefas: é preciso compreender os sentidos do trabalho e da organização, assim como é preciso sentir-se parte.

4.1.2 Processos de comunicação disciplinar pela legitimação

São processos que 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-as autênticas, dignificando as coisas importantes e a maneira de fazer as coisas na organização. Uma situação frequentemente arrolada nessa subcategoria é a comemoração dos resultados, a qual justifica e enobrece os esforços de autossuperação pessoal para o atingimento das metas, e premia 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, e os conflitos são apagados; 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*.”⁸ Com tal postura, ao declinar simbolicamente 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 proximidade com seus subordinados, porém não deixa de legitimar a hierarquia (e, por meio dela, valorizar a competência de gestão), afinal é ele (o gestor) quem é capaz de resolver os problemas mais complicados (os abacaxis maiores). Com essas interações, ele tende a disseminar uma ideia de trabalho sem hierarquia formal, mas que valoriza o conhecimento e a destreza daqueles que têm algum tipo de vivência ou experiência mais qualificada. Todos são iguais, mas há

⁸ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 108 – 109, grifos da autora)

“alguns iguais” mais competentes; o ideal é ser um desses trabalhadores mais competentes.

4.1.3 Processos de comunicação disciplinar pelo aconselhamento

São práticas dos gestores que objetivam 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*?⁹ O papel de *apontar pra pessoa caminhos que ela pode seguir* [...]. Normalmente [os subordinados] *perguntam*: “*Ahh, o que eu faço, um MBA, uma pós, um mestrado?*”¹⁰. Sobre tal tipo de situação, o entrevistado afirmou não ser raro alguns gestores aconselharem seus subordinados, sem considerar a realização desses últimos, mas privilegiando a utilidade desses trabalhadores (e, nesse exemplo, a utilidade da formação a ser buscada pelos trabalhadores) para a organização e para a própria equipe em que ele está inserido. Esses processos parecem disciplinar para uma noção de trabalhador que deve constantemente progredir, prosperar, afinal, se aconselhar profissionalmente e em relação a estudos e carreira é papel dos gestores, subentende-se que buscar informações com o gestor (ou, pelo menos almejar esse tipo de desenvolvimento) é algo esperado dos trabalhadores.

4.1.4 Processos de comunicação disciplinar pelo protagonismo

Esses processos caracterizam a disciplina exercida para instigar os empregados a serem proativos¹¹, evidenciando 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 nos modos flexíveis de

⁹ 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.

¹⁰ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 123, grifos da autora).

¹¹ 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.

produção:

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.¹²

Nesse relato de gestor que atua em uma indústria, parece evidente que a agilidade da produção depende da iniciativa de comunicação do trabalhador de chão de fábrica. Portanto, numa perspectiva de trabalho nos sistemas flexíveis de produção, a esse trabalhador não basta mais realizar tarefas manuais ao longo da linha de produção, é preciso desenvolver habilidades de comunicação. Outras situações, como a seguinte, revelam a necessidade da autogestão no trabalho. “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.”¹³ No excerto, “eles”, mencionado pelo gestor, são os subordinados.

Algumas vezes, esses processos de comunicação indicam que o trabalhador deve ir além das atividades de sua função e empenhar-se em questões estratégicas da empresa, em tarefas que seriam do próprio gestor formal, como revela o seguinte entrevistado, acerca de uma solicitação que fez aos seus subordinados, após ter demitido um 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*.”¹⁴ 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 a criatividade de propor formas que garantam mais produtividade à organização? Dessa forma, idealiza-se que ao trabalhador não basta realizar as atribuições de sua função, é preciso estar apto a pensar (e, muitas vezes, agir) como gestor.

Em face do exposto, tecemos, a seguir, nossas considerações a respeito da análise realizada.

¹² Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 113, grifos da autora)

¹³ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 124, grifos da autora).

¹⁴ Relato de gestor entrevistado (SILVA, 2016, p. 125, grifos da autora).

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSOS DE 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, as práticas de comunicação, categorizados por Silva (2016) como processos de comunicação disciplinar, mostram-se fecundas para a manutenção da lógica de produção flexível revelada nas relações de trabalho.

Nesse sentido, como ícones da ação política (VIRNO, 2003) presentes no trabalho na atualidade, os relatos dos gestores evidenciam: a) a essencialidade da comunicação humana para os processos produtivos; b) a relevância da cooperação nos fluxos informativos, pois é preciso comunicar-se com o outro no contexto do trabalho, fornecer ao outro a informação necessária para a continuidade do ciclo produtivo; c) a essencialidade da comunicação humana para disseminar (e disciplinar) as lógicas do capitalismo flexível, uma vez que parece residir nos discursos dos gestores 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.

O gestor de equipe do trabalho flexível conforma-se como veículo da base discursivo ideológica, propulsora da proatividade proposta por Figaro (2005). Assim, esse gestor abandona simbolicamente o antigo estereótipo de capataz (gestor opressor que fiscaliza as tarefas, o tempo, a produção) e desvela-se, por meio de seus processos comunicacionais, como doutrinador de mentes: doutrinação que prega a igualdade, a liberdade de expressão e de desenvolvimento, que subentende o progresso da empresa e o progresso do trabalhador como variáveis que seguem a mesma lógica. Porém, caracteriza-se como uma doutrinação que, igualmente, pode oprimir.

Cabe ressaltar que não rechaçamos a importância dos gestores para que os trabalhadores desenvolvam-se como profissionais e como pessoas por meio do trabalho, tampouco para que as equipes sejam coesas e as organizações mais produtivas. 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 mascarar, em ideais de realização pessoal e crescimento profissional, a exploração do trabalho e a desvalorização do trabalho como mero recurso, o que inviabiliza as organizações como espaços humanizados.

Finalmente, entendemos que a reflexão proposta demonstra a importância de que novos estudos sejam realizados, disseminando discussões sobre as conformações do sistema produtivo na atualidade, sobre as possibilidades de autorrealização do trabalhador e sobre o trabalho livre de explorações, sejam elas explícitas ou subliminares, concretas ou simbólicas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo/ SP: Boitempo Editorial, 2009. 2ª edição - 10 reimpressão revista e ampliada.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e a 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. 2014a. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 113 – 124
- _____. 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. 2014b. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 87 – 99.
- _____. 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In.: COCCO, Giuseppe (Org). **Capitalismo cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: D&PA 2003, p.15-32.
- 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.

HOLZMANN, Lorena. **Controle e disciplinamento da força de trabalho e tecnologia: estratégias e resistências.** Porto Alegre: Escritos, 2015.

_____. Toyotismo. In.: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. (Orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia.** Porto Alegre: Zouk, 2011.

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). Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS, Porto Alegre, RS, 2016.

SILVA, Cássia A. Lopes da; BALDISSERA, Rudimar. 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: MARQUES, Ângela, MACEDO, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria; REIS, Daniel. **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas.** Belo Horizonte: PPGCOM UFMG. 2017. vol. 1, p. 131 - 147

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.

Organizational communication and discipline in work management: team manager practices for the maintenance of flexible production systems

ABSTRACT

Taking into account the patterns of work in our days (ANTUNES, 2009; BAUMAN, 2001), we emphasize the key role of communication in productive processes (VIRNO, 2003; FIGARO, 2005) by focusing on the power of communication as a model for the logic of flexible capitalism, established under a psychopower regime (HAN, 2014). Supported by the concepts

of organizational communication (BALDISSERA, 2008), culture (GEERTZ, 1989), and organizational culture (BALDISSERA, 2014a; 2014b), we seek to reflect on the relations between managers and subordinates (GOFFMAN, 1996; SCHEIN, 2009; BALDISSERA, 2014). The communication processes adopted by managers, in particular those who aim at disciplining workers in order to keep the productive system moving, are approached based on Silva's empirical data (2016). Those were obtained through content analysis (BARDIN, 2011) and define, among others, the specific characteristics towards the nature of disciplinary communication processes. Thus, we present specificities of these communication processes and evidence that, although they allow more fulfillment and satisfaction for workers, they can also be powerful validators of worldviews and interests that privilege capital and organizations to the detriment of workers, generating many sometimes suffering for them.

Keywords: Organizational communication. Discipline. Flexible work. Manager. Psychopower.

Comunicación organizacional y disciplina en la gestión del trabajo: prácticas de gestores de equipo para la manutención de los sistemas flexibles de producción

RESUMEN

De acuerdo a los contornos del trabajo en la actualidad (ANTUNES, 2009; BAUMAN, 2001) destacamos la esencialidad de la comunicación en los procesos productivos (VIRNO, 2003; FIGARO, 2005), centrándose en la potencia de la comunicación como determinante de la lógica del capitalismo flexible, tramada em régimen de psicopoder (HAN, 2014). Fundamentados en los conceptos de comunicación organizacional (BALDISSERA, 2008), cultura (GEERTZ, 1989) y cultura organizacional (BALDISSERA, 2014a), reflexionamos sobre las relaciones entre gestores de equipos y sus subordinados (GOFFMAN, 1996; SCHEIN, 2009; BALDISSERA, 2014b). Abordamos los procesos de comunicación relatados por esos gestores, especialmente los que tienden a disciplinar los subordinados para la manutención de los sistemas productivos, con base en datos empíricos de Silva (2016), obtenidos por medio de entrevistas semiestructuradas, y utilizando como metodología el Análisis de Contenido (BARDIN, 2011). Presentamos, de esta forma, especificidades de esos procesos de comunicación y evidencias de que, a pesar de posibilitar más realización y satisfacción a los trabajadores, también pueden ser potentes validadores de visiones de mundo e intereses que privilegian el capital y las organizaciones en detrimento de los trabajadores, generando, muchas veces, sufrimiento para ellos.

Palabras clave: Comunicación organizacional. Disciplina. Trabajo flexible. Gestor. Psicopoder.

Recebido em: 30/11/2019

Aceite em: 07/11/2020