

# COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ANÁLISE CRÍTICA DE VOZES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

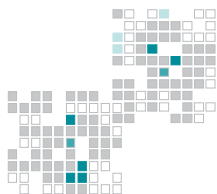


## Claudia Nociolini Rebechi

---

■ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e professora da Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo.

■ E-mail: [claudiarebechi@usp.br](mailto:claudiarebechi@usp.br)



## RESUMO

Este trabalho é fruto da dissertação de mestrado “Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil”, a qual busca uma reflexão crítica sobre a comunicação nas relações de trabalho no contexto da comunicação organizacional no Brasil. A partir de investigações preliminares sobre esta área de conhecimento, notamos que suas discussões a respeito desta temática apresentavam poucas análises críticas apoiadas nos aspectos que tem configurado as transformações contemporâneas no mundo do trabalho. Este cenário despertou nosso interesse em compreender como determinados estudiosos, bem como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), todos considerados vozes representativas da área, concebem as relações entre organizações e trabalhadores por meio da comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMUNICAÇÃO; TRABALHO; COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE); COMUNICAÇÃO INTERNA.

## ABSTRACT

This article is the result of the master's thesis named “Communication in working relationships: critical analysis of organizational communication voices in Brazil”, which seeks a critical reflection on communication in working relationships in the context of organizational communication in Brazil. Beginning with the preliminary investigations on this field of knowledge, we noticed that discussions on this subject have expressed few analyses supported by aspects that characterize contemporary transformations in the world of work. This scenario aroused our interest in understanding how certain researchers and the Brazilian Association for Business Communication (ABERJE), both considered to be relevant voices in this field, comprehend the relationships between organizations and workers through communication.

**KEYWORDS:** COMMUNICATION; WORK; ORGANIZACIONAL COMMUNICATION; BRAZILIAN ASSOCIATION FOR BUSINESS COMMUNICATION (ABERJE); INTERNAL COMMUNICATION.

## RESUMEN

Este trabajo es fruto de la disertación de maestría “Comunicación en las relaciones de trabajo: análisis crítico de voces de la comunicación organizacional en el Brasil”, el cual busca una reflexión crítica sobre la comunicación y las relaciones de trabajo en el contexto de la comunicación organizacional en el Brasil. A partir de investigaciones preliminares sobre esta área del conocimiento, notamos que sus discusiones al respecto de esta temática presentaban pocos análisis críticos apoyadas en los aspectos que han configurado las transformaciones contemporâneas en el mundo del trabajo. Este escenario despertó nuestro interés en comprender como determinados estudiosos, bien como la Asociación Brasileira de Comunicación Empresarial (ABERJE), ambos considerados voces representativas del área, conciben las relaciones entre organizaciones y trabajadores por medio de la comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** COMUNICACIÓN; TRABAJO; COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; ASOCIACIÓN BRASILEIRA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (ABERJE); COMUNICACIÓN INTERNA.



Ao longo de nosso percurso acadêmico e de nossa constante busca por um entendimento mais aprofundado e crítico sobre a área de conhecimento da comunicação organizacional, deparamos com um assunto que tem nos despertado grande interesse de estudo: as relações entre trabalhadores<sup>1</sup> e organizações<sup>2</sup>.

Com base na literatura nacional disponível de estudiosos significativos da área, observamos que o fator trabalho pouco tem sido discutido nos estudos do campo mais abrangente da comunicação organizacional. Esta constatação prévia, a partir de uma investigação preliminar da área, nos instigou a entender mais de perto as razões deste desinteresse. Mais do que isso, nos colocou à frente do seguinte questionamento: é possível refletir sobre a comunicação organizacional sem compreender com mais clareza as configurações e transformações contemporâneas no mundo do trabalho?

Esta questão nos levou, em paralelo à busca de conhecer com mais profundidade os aspectos estruturais da área da comunicação organizacional, a ampliar nosso entendimento sobre o fator trabalho nas relações sociais contemporâneas. Para tanto, as leituras de obras do campo da sociologia do trabalho mostraram-se reveladoras. Estas nos auxiliaram a entender melhor o mundo do trabalho e as modificações pelas quais tem passado ao longo de suas condições históricas. Modificações, estas, aliás, que não deslegitimam o trabalho como categoria central e norteadora das relações sociais na contemporaneidade.

---

1 Entende-se “trabalhadores” neste estudo como qualquer pessoa que disponha de sua mão-de-obra para uma organização em troca de remuneração, excluindo os gestores da organização e os funcionários da alta administração. Para saber mais sobre esta diferenciação, veja Antunes (1999; 2005).

2 Vale destacar que o termo “organização” é utilizado neste texto para referir-se a qualquer tipo de organização, seja de natureza privada (empresa), pública ou estatal e sem fins lucrativos. Isso significa que quando estivermos usando a palavra “empresa” também podemos estar nos referindo à “organização”, de forma ampla.

Apesar de alguns estudiosos da sociologia do trabalho, como Gorz (1982) e Offe (1984), questionarem este caráter de centralidade do fator trabalho, Antunes (1999; 2005) oferece argumentos bastante plausíveis e sólidos para compreendermos o contrário. Isto é, para considerarmos o trabalho como o principal mediador das relações sociais. Não o único, mas o mais significativo.

Antunes (1999; 2005) traz à tona as muitas mudanças no mundo do trabalho, especialmente devido às formas flexíveis de acúmulo do capital. Exemplos disso são: o crescimento do trabalho terceirizado e a redução do proletariado fabril. Sob este contexto das mudanças no mundo do trabalho, o que mais nos chamou a atenção, no entanto, foram os aspectos formadores das tentativas das organizações em mobilizar a subjetividade do trabalhador. Aspectos compreendidos como resultantes das formas de reestruturação produtiva do capital, dentre as quais o toyotismo ganha destaque.

O toyotismo, considerado como uma escola japonesa de gestão da produção, busca a intensificação do trabalho nas organizações por meio, dentre outras atitudes, da despecialização dos trabalhadores, transformando-os em funcionários polivalentes, e da linearização da produção (Coriat, 1994).

O caráter de flexibilização do trabalho é perceptível nas formas de gestão produtiva das organizações, contribuindo para uma “nova morfologia do trabalho”, expressão pensada pelo professor e pesquisador Ricardo Antunes (1999; 2005). Ele traz à tona um discurso que mostra a ampliação do número de trabalhadores terceirizados, exercendo trabalhos temporários e de regime *part time*, além de outras formas que configuram o trabalho informal. A este tipo de trabalhador que caracteriza a nova morfologia do trabalho, juntamente com os tradicionais assalariados urbanos (da indústria e das empresas

## (...) é possível refletir sobre a comunicação organizacional sem compreender com mais clareza as configurações e transformações contemporâneas no mundo do trabalho?

de serviços) e rurais, acrescentam-se também os operadores de telemarketing e os motoboys, dentre outras categorias profissionais.

Em busca da qualidade, competência, conhecimento e competitividade no mercado, as organizações têm instituído formas contemporâneas de gestão que aumentam ainda mais a degradação das relações de trabalho. Muitos dos elementos que compõem o “toyotismo”, por exemplo, tem sido agentes neste sentido.

Este modelo japonês de gestão produtiva alcançou grande aceitação nos países desenvolvidos, a partir principalmente da década de 1970, como os Estados Unidos e a Europa, e mais tarde nos países considerados em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

A década de 1990, em nosso país, é marcada pela apropriação dos preceitos do “toyotismo” por várias organizações que se apoiaram nos elementos da modernização tecnológica, qualidade total, polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, competências e gestão do conhecimento. Deste modo, as relações de trabalho começaram a seguir determinados direcionamentos, como esclarece Oliveira:

*“Na década de 1990, o cenário da acumulação capitalista se conformava pelo discurso da globalização, a abertura da economia para os mercados externos com a redução das alíquotas de importação e o processo de enxugamento das empresas combinando gestão de inspiração japonesa e novas tecnologias, que concentravam no descarte da força de trabalho a possibilidade de redução de custos.” (2004, p.123).*

A flexibilização das formas de acúmulo do

capital ganhou mais espaço neste cenário de muitas mudanças, influenciando fortemente nas relações entre trabalhadores e organizações. Neste horizonte, por exemplo, ressalta-se a intensificação da tentativa de mobilização da subjetividade do trabalhador pelas organizações. A busca pelo controle da dimensão cognitiva do trabalhador aumenta por parte dos empregadores, já que se mostra essencial para o bom funcionamento das organizações. Nesta nova configuração de relações produtivas, em que se observa a crescente automatização das empresas, o saber dos funcionários começa a ser alvo de interesse das formas de gestão administrativa (Antunes, 1999; 2005). Se o fordismo concebia a separação rígida entre elaboração (gerência) e execução (operário) do trabalho, o toyotismo, por outro lado, incentiva o funcionário a interferir no processo produtivo, motivando-o a ser mais proativo, a oferecer sugestões que melhore o funcionamento da empresa e que esteja atento aos problemas que podem dificultar o êxito do trabalho.

As organizações, neste sentido, começam a exigir maior envolvimento dos funcionários na vida da organização. Não mais se admite que o trabalhador esteja focado somente na sua função. As empresas esperam dele que saiba desenvolver muito bem suas tarefas, mas que, também, possa envolver-se em trabalhos de outras áreas e departamentos da organização. Exemplo disso são os círculos de qualidade total e os trabalhos em equipe interdepartamentais. Ao funcionário é solicitado que saiba mais sobre o negócio da organização e sinta-se parte dela. Além disso, as organizações buscam mobilizar a subjetividade do trabalhador por meio da aceitação das diretrizes organizacionais. A moral da empresa, ou seja, seus



valores, sua visão e sua missão são disseminados fortemente no ambiente de trabalho para que os empregados sejam convencidos a agir em prol dos interesses organizacionais (Linhart, 2007).

Os aspectos que influenciam a subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, o processo do trabalho, portanto, despertam fortemente o interesse das organizações. Tentativas de incorporação do trabalhador à racionalidade da organização e de individualização do trabalhador, incentivo à acessibilidade à informação e valorização do trabalhador como pessoa são

### (...) observamos que o fator trabalho pouco tem sido discutido nos estudos do campo mais abrangente da comunicação organizacional

algumas das estratégias que acabam sendo utilizadas pelas organizações, de uma forma ou de outra, para mobilizar a subjetividade do funcionário, conforme os diversos autores estudados do campo da sociologia do trabalho.

Este breve panorama sobre as relações entre organizações e trabalhadores demonstra um olhar calcado em reflexões críticas de estudos do campo da sociologia do trabalho, o qual busca compreender, dentre outras preocupações, as possíveis contradições de interesses que existem na interação destes dois agentes sociais, bem como as diversas transformações ocorridas no mundo do trabalho na contemporaneidade. Por meio da leitura de obras de autores representativos deste campo de conhecimento, percebemos que suas ponderações poderiam contribuir para reflexões valiosas sobre os estudos de “comunicação interna”, desenvolvidos na área da comunicação organizacional.

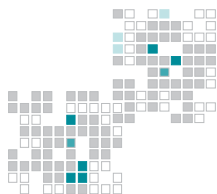
Este percurso de investigações preliminares sobre as mudanças no mundo do trabalho na contemporaneidade e a respeito do campo

da comunicação organizacional resultou na dissertação de mestrado “Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil”, recentemente defendida por nós (abril de 2009) no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch.

### Questões em torno do problema de pesquisa

Os estudos de “comunicação interna”, abarcados pela área da comunicação organizacional, no geral, preocupam-se em pensar as relações entre trabalhadores e organizações com base nos processos comunicativos que podem oferecer algum tipo de aplicabilidade às práticas profissionais de comunicação em empresas. Este cenário nos motivou a pensar em alguns questionamentos: a) a área da comunicação organizacional estaria interessada em refletir sobre as mudanças no mundo do trabalho e possíveis interferências oriundas destas transformações no modo de pensar o processo comunicativo nas organizações?; b) há vontade em se pensar qual é o lugar da comunicação nas relações entre trabalhadores e organizações diante das mudanças ocorridas no mundo do trabalho? Estes enunciados despertaram-nos significativo interesse, incentivando-nos a desenvolver as análises que configuraram a nossa dissertação.

Com o auxílio especialmente de estudos oriundos da sociologia do trabalho, o objetivo principal dessa dissertação foi analisar criticamente a ótica que significativas vozes autorais e a voz institucional da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), dentro da área da comunicação organizacional, têm sobre a relação entre trabalhadores e organizações. Refere-se a uma análise crítica que tenta contribuir para a reflexão do próprio campo de estudos que, a nosso ver, tem se construído com força maior centrada



## A flexibilização das formas de acúmulo do capital ganhou mais espaço neste cenário de muitas mudanças, influenciando fortemente nas relações entre trabalhadores e organizações.

na dimensão estratégica da comunicação na busca de alternativas para o melhor funcionamento das organizações.

Houve a preocupação de nossa parte em conhecer as correntes de pensamento de comunicação organizacional que, de uma forma ou de outra, tratam sobre as relações entre trabalhadores e organizações. Isto foi articulado de maneira mais abrangente, ou seja, a partir de traços do que denominamos de discurso hegemônico desta área de conhecimento e, também, por meio de estudos específicos de “comunicação interna”. Tais abordagens teóricas mostraram-se essenciais para muitas das análises expostas em nossa dissertação de mestrado. Adiantando, entretanto, que esta não foi um estudo de comunicação organizacional – ou de “comunicação interna” - que sugere algum tipo de aplicabilidade prática ou profissional do que será analisado. Trata-se de uma análise crítica de vozes envolvidas no debate da área de comunicação organizacional, mais especificamente sobre a “comunicação interna”.

Antes de prosseguirmos, cabe fazermos alguns esclarecimentos que possam ajudar no entendimento da dissertação. Ressalta-se que não são todas as idéias correntes dos estudos da comunicação organizacional que assumimos. Por outro lado, admitimos algumas especificidades desta área de conhecimento que tangenciam o objeto do nosso estudo. Há manifestações relevantes deste campo que devemos reconhecer para que essa dissertação de mestrado seja considerada um estudo ligado à comunicação organizacional. Desta forma, levantamos duas questões. Primeiramente, entendemos que não é possível ignorarmos que a área de comunicação organizacional toma para si as discussões acerca

do processo de comunicação nas relações de trabalho como um objeto de estudo próprio, representado pelos estudos de “comunicação interna”. Para exemplificar, podemos citar dois autores com uma inserção no âmbito científico indiscutível, cujas obras destacam a necessidade de se levar em consideração as relações entre trabalhadores e organizações por meio da comunicação. Estamos falando de Margarida Maria Krohling Kunsch e Gaudêncio Torquato. Ambos, considerados representativos estudiosos da área, compreendem comunicação organizacional, de maneira geral, como um conjunto de atividades que integram o processo de comunicação entre a organização e os indivíduos que interagem com ela. Deste modo, demonstram um forte interesse quanto ao processo comunicacional nas relações de trabalho em organizações. Em segundo lugar, os estudos da comunicação organizacional demonstram sua relevância na medida em que apresentam uma posição de destaque no que se referem às discussões sobre a interação entre trabalhadores e organizações nos cursos de graduação em comunicação social, especialmente na habilitação de relações públicas, e nos cursos de pós-graduação *lato sensu* que objetivam tornar o aluno um especialista em gestão da comunicação.

Com o propósito, portanto, de realizar uma análise crítica sobre como certas vozes brasileiras da comunicação organizacional enxergam as relações entre funcionários e organizações, escolhemos dois objetos de análise com seus respectivos corpus. O primeiro objeto refere-se às correntes de pensamento da área acadêmica da comunicação organizacional, as quais são representadas nas produções científicas. São obras



de destaque do pensamento acadêmico atual da comunicação organizacional, compreendidas como um dos nossos *corpus* de análise. Houve a preocupação de nossa parte em apresentar, sob o nosso ponto de vista, os aspectos mais recorrentes do discurso destas vozes autorais da comunicação organizacional no Brasil, bem como de estudos mais específicos que tratam diretamente sobre a relação entre trabalhadores e organizações, isto é, de “comunicação interna”. As constatações decorrentes das análises deste objeto nos auxiliaram a conhecer concepções teóricas que

### (...) há vontade em se pensar qual é o lugar da comunicação nas relações entre trabalhadores e organizações diante das mudanças ocorridas no mundo do trabalho?

a área tem em relação ao processo comunicativo nas organizações e das relações destas com os trabalhadores. Já o segundo objeto de análise utilizado nesta dissertação diz respeito à Aberje, visto que ela tem significativa inserção no campo acadêmico da comunicação organizacional, contribuindo para a legitimação da produção de conhecimento da área em questão.

Inicialmente criada para auxiliar na sistematização das publicações empresariais, em 1967, a Aberje hoje atua de forma contundente como mediadora de debates de temas contemporâneos da comunicação organizacional, quanto às práticas profissionais e aos estudos acadêmicos, através de eventos, cursos de aprimoramento profissional, pesquisas, publicações, premiações, dentre outras ações, como Kunsch (2006) destaca.

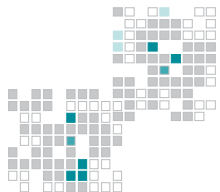
Em seus 40 anos de existência, a Aberje apresenta um relevante papel para a evolução da comunicação organizacional no Brasil. Possui mais de 1.000 organizações associadas e consegue

articular relacionamentos entre profissionais e especialistas acadêmicos em âmbito nacional e internacional. Congrega núcleos de representação e atuação no Amazonas, em São Paulo (capital e interior), no Espírito Santo, em Minas Gerais, no Paraná, no Rio de Janeiro, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

E um ponto a ser destacado em prol da escolha da Aberje, como um interessante objeto de análise para esta pesquisa, deve-se ao fato de suas tentativas de atuação como difusora de práticas excelentes de “comunicação interna”, em que a educação para o aperfeiçoamento profissional é o grande eixo da instituição. Ela promove um grande número anual de eventos - seminários, conferências, debates e palestras -, além de outras atividades como premiações e realização de pesquisas. A associação conta ainda com uma editora, a Aberje Editorial, que tem publicado títulos de grande interesse para a área de comunicação organizacional, inclusive de “comunicação interna”. Estas publicações, aliás, têm sido utilizadas constantemente em cursos de graduação e pós-graduação relacionados à comunicação organizacional.

A partir da escolha da Aberje, optamos pela revista Comunicação Empresarial como *corpus* de análise. Este periódico é publicado trimestralmente pela associação e dentre suas matérias existem muitas que tratam diretamente sobre “comunicação interna”, representando a visão que a Aberje tem sobre as relações entre trabalhadores e organizações.

É importante reafirmar que a Aberje nos interessou como objeto de análise na medida em que seus preceitos têm sido incorporados às discussões acadêmicas e aos estudos de comunicação organizacional. Caso isso não acontecesse, certamente a Aberje não seria utilizada aqui, visto que sua atuação estritamente no campo profissional não é o principal interesse em nossa abordagem.





## As articulações do discurso da voz institucional da Aberje aproximam-se fortemente da retórica das vozes autorais da comunicação organizacional e da “comunicação interna” estudadas.

### Passos metodológicos

Antes de discorrermos sobre certas considerações possíveis a partir deste estudo, trataremos sobre as questões metodológicas do desenvolvimento de nossa dissertação, isto é, a seguir serão expostos, resumidamente, os passos que foram necessários para as análises do *corpus* da pesquisa. Consideramos esta exposição de suma importância para uma melhor compreensão da produção da dissertação de mestrado apresentada neste trabalho.

Inicialmente, vale destacar que as análises foram realizadas com significativo interesse em compreender os discursos balizadores da ótica da área da comunicação organizacional no Brasil sobre as relações entre trabalhadores e organizações. Embora não seja, *stricto sensu*, uma abordagem baseada na Análise do Discurso, houve um empenho em entender certas vozes recorrentes na formação do discurso desta área, ajudando-nos a conhecer a sua concepção sobre a relação entre organizações e empregados.

O primeiro passo para as análises do corpus deu-se com o levantamento das principais fontes bibliográficas do campo científico da comunicação organizacional no Brasil. Optou-se por utilizar autores nacionais de livros que são utilizados em cursos de graduação e pós-graduação em universidades do país quando o tema estudado refere-se à comunicação organizacional. Foi realizada uma investigação das fontes que desenvolvessem de alguma forma articulações com os aspectos da “comunicação interna”. A partir disso, escolhemos algumas obras de quatro estudiosos da comunicação organizacional (Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, Margarida Maria Krohling Kunsch,

Wilson da Costa Bueno e Paulo Nassar)<sup>3</sup> das quais foram feitas leituras críticas que puderam nos guiar na análise do que denominamos de discurso hegemônico desta área.

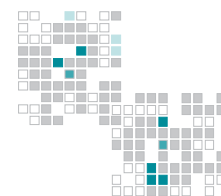
O segundo passo referiu-se ao levantamento e à leitura crítica dos estudos propriamente ditos de “comunicação interna”, fixando-nos em dois autores representativos (Francisco Gaudêncio Torquato do Rego e Marlene Marchiori)<sup>4</sup>, cujos estudos nos possibilitaram um melhor entendimento sobre o discernimento que a área da comunicação organizacional tem sobre relações estabelecidas entre organizações e trabalhadores por meio do processo comunicativo.

Já o terceiro passo para a realização das análises deu-se com o levantamento das principais matérias da revista Comunicação Empresarial, publicada pela ABERJE. A partir de quatro eixos temáticos: I) incorporação do trabalhador à racionalidade da organização; II) individualização do trabalhador; III) acessibilidade à informação e IV) valorização do trabalhador como pessoa, isto é, apoiando-se nas reflexões do campo da sociologia do trabalho, foram lidas 65 edições da revista na íntegra, publicadas no período de 1991 a 2007<sup>5</sup>. Após isso, foram escolhidos os principais textos que trazem discussões significativas sobre “comunicação interna” e que, de alguma forma,

3 Cf. Torquato (1984; 1986; 2004); Kunsch (1997; 2003b); Bueno (2003; 2007); Nassar (2001; 2006d; 2008a); deste último, em co-autoria o livro: Nassar; Figueiredo (1995).

4 Cf. Torquato (1986; 2004); Marchiori (2006a; 2006b; 2006c; 2008a; 2008b);

5 No apêndice da dissertação é possível encontrar um quadro descritivo dos textos analisados do periódico *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial [Comunicação Empresarial]*, editado pela Aberje. A dissertação está disponível integralmente na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP: [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).





## A compreensão que as vozes estudadas da área têm do processo comunicativo nas relações entre trabalhadores e organizações ainda é fundamentalmente pautada pela perspectiva funcionalista.

tratam diretamente sobre a relação entre trabalhadores e organizações. Com este material em mãos, foram realizadas as análises pertinentes ao objetivo principal da dissertação.

É possível dizer que nossas investigações estão baseadas, em certa medida, nas orientações do referencial metodológico nomeado de “hermenêutica de profundidade”, o qual é entendido pelo pesquisador John B. Thompson (1995) como uma “metodologia da interpretação”. Em linhas gerais, a hermenêutica de profundidade busca analisar formas simbólicas inseridas em condições sociais e históricas específicas. Sob esta luz, compreende-se o objeto de análise das pesquisas sociais como construção de significados que mereça algum tipo de interpretação. Interpretação, esta, mediada, em grande parte, pela análise da ideologia relacionada às formas simbólicas estudadas.

Thompson (1995) compreende a hermenêutica de profundidade como um referencial metodológico baseado em três procedimentos que possibilitam a análise das formas simbólicas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. Sob o ponto de vista do autor, múltiplos são os métodos que podem ser utilizados em cada um destes procedimentos. A escolha deles dependerá do objeto específico de análise e das particularidades de cada investigação.

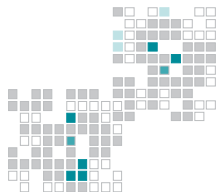
A análise sócio-histórica, entendida por Thompson (1995) como a primeira fase do foco da hermenêutica de profundidade, busca “reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas” (Thompson, 1995, p.366). O autor sugere quatro aspectos destas condições como fundamentais para a análise das formas simbólicas: as situações

espaço-temporais exclusivas; os determinados campos de interação; as instituições sociais e a estrutura social (identificação das diferenças de indivíduos e de grupos na sociedade quanto ao acesso a recursos e distribuição de poder, por exemplo). Este último aspecto parece ser um dos mais representativos para a análise, visto que, de acordo com Thompson: “a análise da estrutura social demanda, pois, um nível de reflexão mais teórico, pois exige que o analista proponha critérios, formule categorias e faça distinções que ajudem a organizar e iluminar a evidência das assimetrias e diferenças sistemáticas da vida social” (1995, p.367).

Thompson resume muito bem seu entendimento sobre o que ele chama de primeira fase de análise do enfoque da hermenêutica de profundidade (HP):

*“A tarefa da primeira fase do enfoque da HP é reconstruir as condições e contextos sócio-históricos de produção, circulação e recepção das formas simbólicas, examinar as regras e convenções, as relações sociais e instituições, e a distribuição de poder, recursos e oportunidades em virtude das quais esses contextos constroem campos diferenciados e socialmente estruturados.”* (Thompson, 1995, p.369).

Procuramos, ao longo do desenvolvimento da dissertação de mestrado, contextualizar as correntes de pensamento da área da comunicação organizacional no Brasil ao oferecermos uma discussão dos momentos históricos e sociais decisivos para sua formação, bem como ao tentarmos revelar a configuração de um discurso



hegemônico desta área de conhecimento. Ainda, nos atentamos em refletir sobre as mudanças no mundo do trabalho a partir dos estudos desenvolvidos sob o olhar do campo da sociologia do trabalho. E, não com importância menor, houve o cuidado de nossa parte em discorrer sobre os aspectos fundamentais da ABERJE, especialmente no que tange a sua significativa influência na formação da área de comunicação organizacional no Brasil.

A segunda fase de análise do enfoque da HP, proposta por Thompson (1995), refere-se à análise formal e discursiva, como citamos anteriormente. A necessidade do cumprimento desta fase, sob o ponto de vista do autor, deve-se ao fato que “os objetos e expressões que circulam nos campos sociais são também *construções simbólicas complexas que apresentam uma estrutura articulada*” (Thompson, 1995, p.369, grifos do autor). Em outras palavras, as formas simbólicas, além de serem frutos de uma contextualização social específica, são construções simbólicas que dizem ou expressam coisas em relação a algo. A luz do pensamento deste autor, não importa qual método é utilizado pelo pesquisador para cumprir esta fase. O importante é tentar fazer uma análise dos aspectos estruturais e das relações do discurso. Thompson utiliza o termo ‘discurso’ de forma mais ampla para referir-se às “*instâncias de comunicação correntemente presentes*” (1995, p.371, grifos do autor).

Sob este horizonte, buscamos em nossa dissertação analisar a produção científica de vozes que compõem o discurso hegemônico da comunicação organizacional no Brasil por meio de quatro traços comuns em determinados autores e suas obras: (I) a comunicação como parte intrínseca ao processo de gestão organizacional; (II) a comunicação pautada por sua contribuição direta à eficácia e eficiência dos negócios das organizações; (III) a apologia do discurso da “comunicação integrada”; (IV) enfoque nas práticas profissionais para discorrer sobre o

conceito de comunicação organizacional. Já para estudar as matérias da revista Comunicação Empresarial, nosso segundo objeto de análise nesta dissertação, pensamos em quatro eixos temáticos representativos das mudanças no mundo do trabalho, escolhidos a partir de uma reflexão teórica baseada nos estudos do campo da sociologia do trabalho, como dito anteriormente.

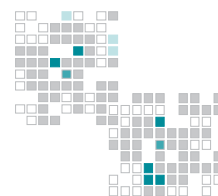
Aqui vale uma ressalva importante. Ao tentarmos

**(...) é possível dizer que nossas investigações estão baseadas, em certa medida, nas orientações do referencial metodológico nomeado de “hermenêutica de profundidade”**

esclarecer como as duas fases discutidas até agora foram abordadas ao longo da dissertação, há a intenção de nossa parte em exemplificar os momentos em que estas fases ficaram mais evidentes. Não poderia servir para outro fim, visto que as fases do processo metodológico da hermenêutica de profundidade ocorrem em concomitância e não de forma fragmentada.

A terceira e última fase do enfoque da hermenêutica de profundidade é nomeada por Thompson (1995) como “interpretação/reinterpretação”. Em primeira instância, essa fase é entendida pelo autor como um complemento à análise discursiva, visto que o processo de interpretação desenvolve-se com base nos resultados da análise formal. Na verdade, o processo de interpretação, conforme o ponto de vista do autor, depende da contextualização sócio-histórica e da análise formal das formas simbólicas. Por outro lado, considera que a interpretação ultrapassa os métodos destas duas análises ao tentar trazer à tona a representatividade do que é enunciado pelas formas simbólicas.

O autor entende a interpretação como um processo também de reinterpretação, visto que as formas simbólicas - objetos de análise - já foram



## A comunicação organizacional está em compasso com as necessidades das formas de gestão produtiva das organizações no que tange às tentativas de mobilização da subjetividade do trabalhador.

interpretadas pelos sujeitos que as formaram, sob suas condições sócio-históricas. Deste modo, o analista estaria reinterpretando campos sociais já interpretados. Isso significa que corremos o risco de atribuir um significado diferente daquele construído por estes sujeitos, gerando possíveis discussões e embates. Thompson completa este pensamento ao afirmar “a possibilidade de um conflito de interpretação é intrínseco ao próprio processo de interpretação” (1995, p.376).

As interpretações/reinterpretações que realizamos dos objetos de análise da dissertação, isto é, da produção científica de vozes autorais da comunicação organizacional e da revista Comunicação Empresarial, representando a voz institucional da Aberje, certamente produzirão reações de concordância, mas, também, contrárias ao que foi pensado por nós. Isto ocorrerá até mesmo porque, de certa forma, nosso processo de análise também aborda os aspectos ideológicos destes objetos.

Sob o ponto de vista de Thompson (1995), quando o analista se interessa em refletir criticamente sobre seus objetos de análise, procurando entender como estes instituem e conservam as relações dominantes de poder, o processo de interpretação assume o caráter de análise ideológica. A interpretação, neste sentido, também contribui para sintetizar a análise das condições sócio-históricas e a análise formal ou discursiva das formas simbólicas ao revelar como estas estão inseridas neste cenário. Este tipo de reflexão pode motivar debates interessantes, pois:

*“(...) a interpretação da ideologia pode levantar reações violentas, ela atinge os nervos do poder, ela coloca em evidência as posições dos que se beneficiam e dos que sofrem as*

*relações sociais que são assimetricamente estruturadas, ela deixa claro o que, muitas vezes, permanece implícito, tido como certo, ou oculto no comportamento diário da vida social.”*  
(Thompson, 1995, p.416).

Em síntese, as opções metodológicas escolhidas para o desenvolvimento de nossa dissertação nos auxiliaram a refletir criticamente sobre a ótica que determinadas vozes da comunicação organizacional no Brasil têm sobre as relações entre trabalhadores e organizações, buscando evidenciar certas assimetrias existentes nas relações sociais que permeiam os nossos objetos de análise.

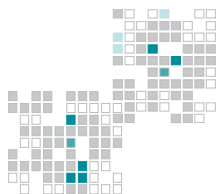
### Considerações finais

Dado o propósito deste artigo, e ainda sua pequena extensão, buscamos aqui não realizar as análises uma a uma, tarefa completamente desenvolvida na dissertação, mas procuramos apenas sinalizar um conjunto de idéias presentes em nosso estudo.

Todo este caminho trilhado para o desenvolvimento de nossa dissertação de mestrado foi fundamental para alcançarmos nosso objetivo principal e levantarmos possíveis interpretações a respeito da área da comunicação organizacional no Brasil e, ainda, despertar e sugerir novas perspectivas de futuros estudos.

A seguir destacaremos algumas das considerações possíveis de serem expostas como frutos de nossas investigações:

(I) Observa-se a opção preponderante das vozes estudadas de pensar a comunicação de/ nas organizações sob os aspectos da gestão estratégica organizacional. Esta escolha imprime



à área da comunicação organizacional um teor de planejamento, administração e controle do processo comunicativo a favor prioritariamente do bom funcionamento das organizações. Os traços recorrentes das idéias dos autores que, a nosso ver, representam o discurso hegemônico da área, demonstram este caráter de gestão estratégica impresso à forma de se pensar a comunicação. E a voz institucional da Aberje também tem demonstrado este aspecto bem explicitado na enunciação de sua própria visão e sua missão.

(II) Sob a luz da gestão estratégica, a área da comunicação organizacional está principalmente preocupada em pensar estratégias comunicacionais que possam agregar valor aos negócios das empresas, propiciando resultados positivos para o seu êxito.

(III) A comunicação organizacional está em compasso com as necessidades das formas de gestão produtiva das organizações no que tange as tentativas de mobilização da subjetividade do trabalhador. Um dos momentos do desenvolvimento da dissertação que demarca muito bem esta constatação refere-se às análises da revista *Comunicação Empresarial* com base nos eixos temáticos, os quais foram pensados a partir dos estudos do campo da sociologia do trabalho. Nota-se que só foi possível analisar os textos da revista por meio destes eixos temáticos porque a área da comunicação organizacional segue as modificações no mundo do trabalho, mesmo que, em muitos momentos e em circunstâncias teóricas, não faça deste conhecimento uma possibilidade de reflexão interpretativa e crítica.

(IV) A compreensão que as vozes estudadas da área têm do processo comunicativo nas relações entre trabalhadores e organizações ainda é fundamentalmente pautada pela perspectiva funcionalista. Enquanto a comunicação for compreendida como ferramenta estratégica, seja com base nas mídias/instrumentos ou nos aspectos simbólicos como a cultura organizacional, as

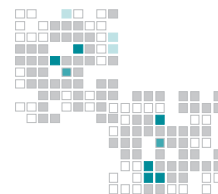
concepções comunicativas continuarão sendo construídas com base no paradigma funcionalista.

(V) As articulações do discurso da voz institucional da Aberje aproximam-se fortemente da retórica das vozes autorais da comunicação organizacional e da “comunicação interna” estudadas. Esta constatação reforça a hipótese que esta associação tem sido forte influente na formação do campo brasileiro científico da comunicação organizacional.

### As relações entre trabalhadores e organizações são compreendidas de maneiras diferentes pelos campos da sociologia do trabalho e da comunicação organizacional.

(VI) As relações entre trabalhadores e organizações são compreendidas de maneiras diferentes pelos campos da sociologia do trabalho e da comunicação organizacional. De forma sintética, o primeiro apresenta uma visão crítica de como as relações de trabalho são modificadas por meio das estratégias de mobilização da subjetividade do trabalhador. Isto acaba explicitando as contradições existentes nestas relações, revelando aspectos de poder e dominação. Já o campo da comunicação organizacional, a partir do seu pensamento hegemônico, está mais preocupado em planejar estratégias de comunicação que possam auxiliar nas tentativas da organização em mobilizar a subjetividade do trabalhador, incorporando-o à própria racionalidade da organização.

(VII) O fator trabalho mostra-se fundamental não somente para os momentos decisivos da formação da área da comunicação organizacional no país, como também tem sido uma questão central na formulação de todo um campo brasileiro científico da comunicação organizacional. A sociologia do trabalho pode funcionar, neste sentido, como um diálogo



interdisciplinar imprescindível à área da comunicação organizacional.

As considerações apontadas anteriormente, acima de qualquer coisa, nos mostram que ainda existem muitos outros caminhos investigativos a serem percorridos. Certamente, são novas vias, novos enfoques que podem levar a uma compreensão mais aprofundada, reflexiva e crítica a respeito da comunicação nas relações de trabalho no contexto da comunicação organizacional.

Neste momento, longe de ser a última palavra

sobre o assunto, nós somente percorremos um destes caminhos que certamente não consegue responder a todas as indagações que possam surgir quando o foco é a comunicação nas relações de trabalho. Por outro lado, entendemos que nossa dissertação cumpriu seu papel de forma honesta e coerente: foi capaz de dar um passo a mais no debate acadêmico, ao levantar o problema de pesquisa sobre as concepções da comunicação organizacional quanto às relações entre trabalhadores e organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Editora Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ / Revan, 1994.

DURAND, Pierre Jean. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. Tradução de tradução de Leonardo Gomes Mello e Silva. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*. v.15, n.1, p.139-158, abr. 2003.

GORZ, André. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

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

LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: \_\_\_\_ (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006a. p.77-94.

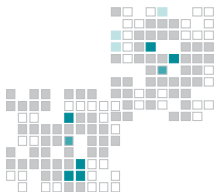
MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: \_\_\_\_ (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006b. p.205-222.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006c.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN, 9, 2008, México. *Anais eletrônicos...* México: Tecnológico de Monterrey / Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, 2008a. Disponível em: <[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf)>. Acesso em: dez. 2008.

MARCHIORI, Marlene. O desafio da comunicação interna nas organizações. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, 2008, Natal. *Anais...* Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008b. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0596-2.pdf>>. Acesso em: dez. 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas



metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008c. p.179- 200.

NASSAR, Paulo. Comunicação e organizações brasileiras nos anos 1970: estudo de caso sobre o papel da ABERJE, no período 1967-1983, para a definição de um primeiro paradigma para a comunicação organizacional brasileira. 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.61-75.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli Editora, 2006.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

OFFE, Claus. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

OLIVEIRA, Eurenice [Eurenice Lima]. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

REBECHI, Cláudia Nociolini. *Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil*. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

THOMPSON, JOHN B. *Ideologia e cultura: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

