



## A COMUNICAÇÃO NA LÓGICA TOYOTISTA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Claudia Nociolini REBECHI<sup>37</sup>*

**RESUMO:** Este artigo propõe pensar sobre a comunicação no contexto da atual lógica organizativa do trabalho, considerando que as transformações no mundo do trabalho são orientadoras de estratégias de comunicação direcionadas aos trabalhadores em empresas. Pressupõe-se que essa lógica, pautada, sobretudo, pelos princípios do toyotismo (modelo japonês de gestão do trabalho e da produção), engendra formas e usos de comunicação indispensáveis ao êxito de sistemas produtivos contemporâneos dentro do cenário de reestruturação do capitalismo. Neste caso, as prescrições de comunicação no trabalho estariam diretamente relacionadas à evolução das relações de produção admitidas pelas empresas modernas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação e trabalho. Gestão do trabalho; Estratégias de comunicação; Toyotismo; Organizações empresariais.

**ABSTRACT:** This article proposes to think about the communication in the context of the current organizational logic of the work, considering that the transformations in the world of work are guiding communication strategies directed to workers in companies. It is assumed that the current organizational logic of work, guided mainly by the principles of toyotism (Japanese model of labor and production management), engenders forms and uses of communication indispensable for the success of contemporary productive systems within the scenario of capitalist restructuring. In this case, the prescriptions of communication in the work would be directly related to the evolution of the relations of production accepted by the modern companies.

**KEYWORDS:** Communication and work. Work management. Communication strategies. Toyotism. Organizations.

---

<sup>37</sup> Mestre e doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Professora do Departamento de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: nociolini@hotmail.com.

## 1. Introdução

No panorama brasileiro das pesquisas de comunicação em empresas/organizações interessadas no fator trabalho – geralmente conhecidas pela denominação “comunicação interna” – encontramos um foco de estudo sobre a comunicação no trabalho ainda carente de compreensão das questões fundamentais que movem o universo do trabalho. Talvez, o maior problema que essa linha de investigação enfrenta esteja na dificuldade em distinguir o ambiente da empresa do “mundo do trabalho”. Pois a partir do momento que o mundo do trabalho é reduzido ao universo empresarial, as relações de trabalho constituídas na sociedade ganham menos peso ou tem boa parte de suas dimensões ignoradas dentro de uma abordagem que privilegia a análise do funcionamento da empresa. Nesse sentido, geralmente, a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autossuficiente, encerrado em si mesmo, que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho que o integram.

Essa abordagem ignora, em grande medida, a centralidade da categoria trabalho na construção das relações sociais e, conseqüentemente, no desenvolvimento da atividade de comunicação. Tendo isso em vista, as múltiplas manifestações da comunicação no contexto da gestão e das relações de trabalho em organizações, sobretudo nas empresariais, são analisadas e refletidas sem considerar a evolução das relações de produção ocasionada pelas transformações do mundo do trabalho.

Sabe-se que a partir da segunda metade do século XX, novos modelos produtivos e novas formas de trabalhar são criados para atender às necessidades do avanço do capitalismo. O modelo de gestão e organização do trabalho guiado pelo ideário taylorista/fordista<sup>38</sup> começava a se esgotar. A comunicação, sob essa égide, é tida como fator imprescindível para a gestão simbólica das relações sociais no ambiente interno às organizações. Não à toa muitas empresas investem em usos e formas de comunicação para administrar as relações entre seus empregados e entre esses e os níveis de comando organizacional.

---

<sup>38</sup> O encontro do taylorismo com o fordismo mostrou-se, durante quase todo o período do século XX, como a forma racionalista do processo de organização do trabalho mais bem desenvolvida. Com base numa linha rígida de produção, envolvendo clara divisão de tarefas, forte hierarquização de autoridade, produção em série, repetição de atividades desenvolvidas pelos trabalhadores de forma mecânica em tempo cada vez mais reduzido, este padrão produtivo iniciou-se nas indústrias automobilísticas norte-americanas e difundiu-se por outros países capitalistas. Não se restringiu às indústrias e foi apropriado também por parte do setor de serviços.

Dentro desse contexto, pressupõe-se que as estratégias de comunicação em/de empresas direcionadas aos trabalhadores são dependentes das transformações do universo do trabalho, renovando-se a partir das demandas oriundas do processo de racionalização do trabalho vigente que, por sua vez, está atrelado a determinados tempos históricos.

Em face disso, a proposta deste artigo é tecer uma discussão, com base em revisão bibliográfica e em dados de pesquisa documental realizada pela autora, sobre a comunicação no contexto atual da lógica organizativa do trabalho, considerando que as transformações no mundo do trabalho são orientadoras de estratégias de comunicação direcionadas aos trabalhadores em empresas. E para dar conta desse propósito, primeiramente, trataremos sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho, a fim apresentar possíveis elementos conceituais balizadores para se pensar a comunicação em organizações a partir do mundo do trabalho. Em seguida, falaremos sobre os principais aspectos que traduzem a atual lógica organizativa do trabalho, sobretudo a que está relacionada ao toyotismo<sup>39</sup> - com o apoio, especialmente, de estudos da Sociologia do Trabalho -, no sentido de tentar compreender, mesmo que ainda de modo inicial, quais elementos são tidos como fundamentais para a mobilização de formas de comunicação consideradas indispensáveis ao êxito de sistemas produtivos contemporâneos. Por último, no terceiro momento da construção do artigo, faremos uma reflexão sobre certos princípios orientadores de estratégias de comunicação empresarial constituídas em apoio à atual lógica organizativa do trabalho.

## **2. Um olhar para a comunicação em organizações a partir do trabalho**

Partilhamos da hipótese teórica que a comunicação é mediada fundamentalmente pelas relações de trabalho (FÍGARO, 2001; 2008). Isso não significa que desconsideramos a possibilidade de haver outras mediações. A comunicação certamente não é determinada somente pelo trabalho. Existem outras esferas sociais como as artes, a religião, a política, dentre outras, que poderiam justificar a existência da comunicação. Mas entendemos, sobretudo, que analisar os processos comunicativos por meio das configurações do mundo do trabalho é essencial, pois, concordamos com ideia de que o trabalho continua sendo o

---

<sup>39</sup> O toyotismo é um modelo japonês de gestão produtiva que 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.

principal fator que norteia as relações sociais – conforme argumenta Antunes (2005) –, as quais são constituídas pela própria comunicação.

Em seus estudos, Fígaro (2001; 2008) defende, no geral, duas questões fundamentais para uma proposta de estudo do binômio comunicação e trabalho. A primeira delas diz respeito à centralidade do trabalho na constituição das relações sociais e, consequentemente, das relações de comunicação, haja vista que a comunicação tem sido permanentemente admitida como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais e capitalistas. A segunda questão, complementar à primeira, entende que a atividade de trabalho e a atividade de comunicação são essencialmente atividades humanas; são engendradas pelo homem. Somente ao homem é possível trabalhar e comunicar e essas duas atividades possibilitam-lhe construir sua realidade social, sendo que comunicação e trabalho aparecem de maneira indissociáveis. A atividade de trabalho depende da ação do homem e essa práxis humana é articulada pela atividade de comunicação.

Para a discussão especificamente deste artigo, a primeira questão surge de modo fundamental. Refere-se à uma discussão conceitual que exige um diálogo com certa abordagem que considera o trabalho como categoria central na construção das relações sociais e dedica-se a refletir as configurações do mundo do trabalho com base no processo de reestruturação produtiva do capital, dos padrões organizacionais e tecnológicos e dos princípios que regem as formas de gestão social do trabalho. Nesse sentido, o universo de trabalho comporta diversos e inúmeros aspectos a serem considerados nas análises de comunicação no trabalho em organizações, como, por exemplo, as relações coletivas de trabalho, as relações profissionais, os lugares onde o trabalho concretiza-se e transforma-se, a partilha social dos empregos e as políticas salariais.

Trata-se ainda de uma abordagem que contribui para entendermos também a racionalidade instrumental do mundo empresarial em meio às transformações das relações de produção e de controle social do trabalho; algo de suma importância nas análises da inter-relação entre comunicação e trabalho, pois as empresas, não de hoje, têm feito uso da comunicação para operacionalizar e legitimar a sua lógica organizativa de produção, bem como para controlar socialmente os trabalhadores. Diante desse cenário, os estudos inscritos na área da Sociologia do Trabalho são aqueles que oferecem uma das melhores opções de um diálogo fundamental com as pesquisas localizadas no campo da Comunicação e interessadas no mundo do trabalho, conforme explicita a pesquisadora Roseli Fígaro:

“A Sociologia do Trabalho contribui para estudarmos como o mundo do trabalho, as forças produtivas dele oriundas, são transformadas com o advento das novas tecnologias da comunicação, ou melhor, das tecnologias para transmissão de informações, ou seja, como os computadores, máquinas inteligentes têm transformado a relação com o trabalho e a produção; como as técnicas de gestão do processo produtivo têm transformado a planta das empresas; como a realidade da produção – máquinas, equipamentos, homens – tem sido reorganizada em função das novas maneiras de produzir; e como os instrumentos de comunicação – máquinas, informações e processos – cada vez mais fazem parte do que se denominam forças produtivas e, portanto, como é neste território que os pesquisadores precisam se debruçar para compreenderem o que está mudando na comunicação, nas sensibilidades, nas formas de ver, ouvir, falar, sentir; comunicar-se.” (FIGARO, 2008, p.20).

Tendo em vista o exposto, instituir o aspecto da natureza do trabalho no tecido das teorias comunicacionais das organizações nos parece ser de suma relevância para um novo olhar quanto ao entendimento das múltiplas manifestações da comunicação nas relações de trabalho em organizações.

### **3. Aspectos da atual lógica organizativa do trabalho**

Compreender os aspectos que movem o mundo do trabalho, sobretudo a configuração das formas de gestão e organização do trabalho atualmente admitidas pelos controladores do capital, mostra-se fundamental para uma análise crítica sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações empresariais.

Se por muito tempo o uso da comunicação foi considerado sem grande utilidade na avaliação do rendimento do trabalhador devido à predominância do modelo taylorista/fordista na gestão e organização do trabalho em empresas, onde, geralmente, a palavra e a fala eram interditadas (BOUTET, 2008), atualmente, saber “comunicar-se” tornou-se, na ótica dos empregadores e do *management*, um dos requisitos mais significativos do bom desempenho de praticamente qualquer trabalhador. A comunicação e a linguagem passam a ser consideradas fatores de produtividade (ZARIFIAN, 1996). Considera-se a linguagem como um “recurso natural” no desenvolvimento do trabalho e, desse modo, os assalariados precisam dispor de um “capital comunicativo” (BOUTET, 2008, p. 9).

Exige-se dos empregados que assimilem informações emitidas dentro e fora da empresa, que opinem, que cooperem, que construam conhecimento, que questionem decisões pouco produtivas, que estejam em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que estejam preparados para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho.

As transformações tecnológicas e organizacionais pelas quais o trabalho tem passado solicitam do indivíduo uma atuação mais eficaz – seja pela escrita, seja pela oralidade – sobre as representações simbólicas dos sistemas produtivos (BOUTET, 2008).

O discurso da racionalização do trabalho, baseado nos princípios da "Organização Científica do Trabalho", mostrou-se dominante durante muito tempo, mas na segunda metade do século XX começou a dar lugar a um outro discurso, com base em uma nova configuração de organização do trabalho.

As formas de gestão e organização do trabalho, mobilizadas pela moderna administração de empresas de sociedades capitalistas, assumem características de um determinado contexto de reestruturação produtiva delineado a partir dos anos 1980. A essa época, novos modelos organizacionais e tecnológicos e outras maneiras de organização social do trabalho são concebidos em resposta às necessidades de novos mercados, modos de produção e padrões de consumo (ANTUNES, 2005, 2006; HARVEY, 2001). Inéditas formas de “acumulação flexível” surgem em países ocidentais, em contraponto aos padrões, até então, dominantes do sistema taylorista/fordista.

O “toyotismo”, neste caso, apresentou-se como uma opção eficiente para a substituição do modelo rígido e estandardizado de produtividade difundido pelo fordismo, que não mais respondia à expectativa de acumulação de capital das grandes empresas. Trata-se de uma escola japonesa de gestão da produção que tem como um de seus principais objetivos produzir produtos diferenciados em escalas menores, ao contrário do fordismo, que tinha como base a produção em série de produtos com características idênticas. Este novo sistema opera com uma quantidade mínima de trabalhadores e com a capacidade de reduzir ou aumentar a produção conforme a demanda, tornando, assim, “flexíveis” as empresas que incorporam esse modelo produtivo (CORIAT, 1994).

Alves (2011) aponta que os “princípios organizacionais” do toyotismo, inicialmente, foram admitidos por corporações multinacionais nos Estados Unidos, países da Europa ocidental e da Ásia, na década de 1980. Só mais tarde esses princípios foram adotados por empresas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Tais “princípios organizacionais”, segundo o autor, assumiram um valor universal e misturaram-se às particularidades dos sistemas produtivos de cada país.

Vários estudos desenvolvidos e também orientados por Antunes (2006; 2013), na década de 1990 e nos anos 2000, demonstram que a configuração contemporânea do mundo do trabalho no Brasil é marcada pela apropriação dos preceitos do “toyotismo” por empresas de diversos setores de negócios, as quais se apoiaram nos elementos da modernização tecnológica, da qualidade total, da polivalência e multifuncionalidade da mão-de-obra, no modelo de competência e na ideia de gestão do conhecimento.

Participação, confiança, cooperação, engajamento, motivação, transparência e integração são princípios que ganharam legitimidade no atual discurso da gestão do trabalho em empresas, pautado pelo ideário toyotista. O que no passado parecia não ser determinante para o aumento da produtividade organizacional, agora se mostra relevante às novas formas de acumulação do capital. Os novos padrões produtivos conferem maior responsabilização do empregado pelo processo de trabalho, sendo cada vez mais exigido seu envolvimento na vida da empresa. A individualização do empregado em oposição aos coletivos de trabalho, incentivo à acessibilidade, à informação no ambiente de trabalho e à valorização do trabalhador como pessoa demarcam outros princípios assumidos pela gestão de empresas, de uma forma ou de outra, com o propósito de mobilizar a subjetividade do funcionário (ANTUNES, 2005, 2006, 2013; LINHART, 2007, 2010).

#### **4. Orientações norteadoras das estratégias de comunicação dirigidas aos trabalhadores em empresas**

O uso da comunicação na empresa dirigida às relações de trabalho não é um fenômeno recente. Tem sua potencialidade estimulada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em especial nas formas de gestão das organizações. Neste caso, a “comunicação interna” ganha um papel preponderante com a admissão de novas formas de gestão e organização do trabalho na reestruturação produtiva e, conseqüentemente, na reinvenção do próprio capitalismo.

A modernização das empresas ensejada pela recomposição dos meios de produção e das formas de organização do trabalho, em certa medida, liberou-se do modelo taylorista/fordista e abraçou um padrão produtivo mais “flexível” ligado aos emergentes setores econômicos da sociedade, como é o caso do setor de serviços. Diante disso, as formas de administrar as relações sociais nas empresas foram repensadas e, conseqüentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para administrar as relações de trabalho

de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho, não mais intrinsecamente ligada ao setor industrial.

Estamos falando de uma determinada configuração organizacional que se desenvolveu de maneira mais veemente, nos países capitalistas e industrializados, a partir dos anos 1980, comumente conhecida por “toyotismo” – conforme apontado antes –, cujos dois principais eixos de mudança dizem respeito às etapas do processo de produção (gestão de estoques e de fluxos, circulação de informações, logística, mobilização de coletivos de trabalho etc.) e aos princípios orientadores da atividade de trabalho (flexibilidade, integração, coordenação, polivalência etc.).

Dentro desse novo modelo organizativo do trabalho que mescla aspectos do antigo sistema taylorista/fordista com elementos do moderno padrão “flexível” de trabalho, a comunicação nas organizações ganha os seguintes objetivos: criar uma identidade forte e valorizada de empresa; contribuir para a emergência de uma nova gestão das relações de trabalho e participar da modernização da produção (MIÈGE, 1989, p.46). A “comunicação interna” emerge nesse contexto com atribuições profundamente atreladas às condições dadas pelo *management* e pelo capitalismo contemporâneo.

Os usos da comunicação nas estratégias das organizações, nesse sentido, não se limitam à transmissão de informação ou à sua dimensão midiática. A comunicação engloba também perspectivas institucionais, sociais, técnicas e econômicas. Em segundo lugar, a comunicação não é um modismo ou um fenômeno efêmero, ao contrário, ela apresenta-se como um instrumento essencial para a gestão do trabalho.

Finalmente, os fenômenos relativos à comunicação demonstram que suas raízes se originam dos modos de produção, operacionalizados em apoio à modernização de empresas; sob esse viés, a comunicação confunde-se com as estratégias de administração de empresas, com o *management*, podendo, inclusive, ser utilizada como instrumento de controle social dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os próprios pesquisadores da área de “comunicação organizacional” não nos deixam mentir sobre isso:

A comunicação interna traz uma ajuda preciosa à realização da estratégia da organização. Ela está a serviço, ao mesmo tempo, da perenidade e da vontade de mudança da organização, de sua identidade e de sua mudança cultural. Reestruturações, reagrupamentos, fusões, modernização, são tantas as mutações que se deve explicar a fim de facilitar a mudança e não apenas atenuar as reações de resistência dos empregados. Uma das missões do comunicador interno é traduzir a estratégia em comunicação, colocá-la em palavras e em música, ajudar



na formulação de valores e prezar pela pertinência das normas ou dos regulamentos elaborados internamente (D'ALMEIDA; LIBAERT, 2010, p. 26, tradução nossa).

Veja-se que o uso da comunicação, neste caso, é mobilizado de modo a satisfazer as necessidades da lógica administrativa admitida pela empresa, e por seus gestores, como aquela que proporcionará o desempenho organizacional desejado. Diante das adaptações exigidas pela reestruturação produtiva do capital às empresas – como as fusões, por exemplo –, essas últimas enxergam na comunicação uma via eficiente de gestão das relações de trabalho em seu ambiente interno.

Nessa direção, a emergência da “comunicação interna” e as novas formas de poder a ela associadas são resultado da necessidade de adaptar as maneiras de controle social das relações de trabalho e dos trabalhadores à evolução das relações de produção (OLIVESI, 2006).

Segundo tal hipótese lançada por Olivesi (2006), a comunicação poderia ser considerada, ela mesma, parte integrante da estrutura das relações de poder nas empresas. Ou seja, a “comunicação interna” participaria ativamente da construção de um modelo de legitimidade da organização empresarial e de um modelo de relação entre os trabalhadores e o comando das empresas (os controladores do capital) em compasso com a evolução das relações de produção. Trata-se de um modelo que requer mais participação e envolvimento do empregado na vida da empresa – de modo voluntário e consensual –, a fim de dar conta das demandas de novos sistemas produtivos cada vez mais dependentes do engajamento intelectual de homens e mulheres no trabalho. O uso da comunicação, dentro dessa abordagem, seria cada vez mais contemplado pela administração das organizações como uma forma de convencer o trabalhador de que ele deve “colaborar” para a lógica de trabalho admitida pela gerência.

O discurso da “comunicação interna” mobiliza temas e prescrições<sup>40</sup> que dialogam com as formas de gestão e organização do trabalho e com a configuração mais ampla do mundo do trabalho, especialmente quanto aos princípios em circulação nesse universo. Um exemplo bastante representativo dessa questão refere-se ao conceito de “espírito de equipe”. Aliás, trata-se de um conceito com significativa aceitação na literatura brasileira de

---

<sup>40</sup> Entende-se aqui “prescrições de comunicação” como recomendações e orientações consideradas obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e ordenar as relações sociais dentro do contexto da lógica organizativa do trabalho.

“comunicação interna” e de “comunicação organizacional”. Com a implantação dos programas de qualidade total – no Brasil, a partir dos anos 1990 – exigiu-se dos trabalhadores que compartilhassem o máximo de informações sobre o desenvolvimento de seu trabalho, de suas funções e de suas tarefas. Tais trabalhadores ainda deveriam estar dispostos a conhecer as atividades de outros empregados dentro da empresa. Deseja-se que os empregados estejam “integrados” quanto ao propósito de melhor atender as necessidades dos clientes e de prezar pela qualidade dos serviços prestados pela empresa. Partilha e coesão, desse modo, surgem como prescrições de comunicação a serem assimiladas pelos trabalhadores nas empresas.

Em uma de nossas pesquisas sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações, foi possível discutir sobre determinadas prescrições de comunicação atreladas aos princípios da atual lógica organizativa do trabalho, sobretudo aos preceitos difundidos pelo ideário toyotista.

Ao analisarmos os principais textos de 65 edições da revista Comunicação Empresarial, publicada pela Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (Aberje), entre 1991 a 2007, que apresentam discussões significativas sobre “comunicação interna”, identificamos orientações relacionadas diretamente aos “princípios organizacionais” toyotistas.

Dentre as orientações levantadas na pesquisa, pode-se citar a “acessibilidade à informação”. Criar formas que possibilitem ao empregado saber sobre informações que contribuam para o melhor desenvolvimento de suas tarefas no trabalho e para que possa conhecer mais sobre os preceitos da organização tem sido um dos focos importantes quanto ao tratamento da comunicação. O interesse das organizações com o fluxo de informação e com os veículos de comunicação direcionados aos trabalhadores ganha grande destaque neste contexto.

Outras prescrições de comunicação identificadas são aquelas que evidenciam a valorização do trabalhador como pessoa e a sua individualização nas relações de trabalho. Existe grande interesse das organizações em expor a sua suposta face humana para o trabalhador. A tentativa de convencê-lo sobre a importância de sua opinião no ambiente de trabalho e a busca em demonstrar certa preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários não deixam, também, de fazer parte de suas estratégias de comunicação, um receituário repetido nos textos da revista Comunicação Empresarial analisados.

É nítido, além disso, o interesse das organizações quanto à vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho, seja em suas relações com a família ou com o lazer. Sem exageros, é possível afirmar que estas estratégias de comunicação interna são planejadas em concordância com o interesse da empresa em individualizar o trabalhador em face de uma força coletiva que poderia contrapor-se aos objetivos organizacionais. Sob esta égide, não raramente é possível encontrar aspectos como: responsabilização individual pelo trabalho a ser desenvolvido e por sua melhoria, potencialidade das qualidades individuais do trabalhador e suas competências como profissional.

Os variados instrumentos utilizados nas estratégias de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas organizações apresentam-se como um outro exemplo interessante da articulação das prescrições de “comunicação interna”. Não é difícil percebermos que o jornal de empresa, a newsletter ou a intranet produzidos por/para diferentes empresas são repetitivos em seu teor. Uma repetição que não ocorre somente entre esses distintos instrumentos, mas, sobretudo, entre as versões do mesmo instrumento produzidas em organizações diferentes, em setores e tamanhos distintos.

Os jornais de empresa são tão parecidos entre si de modo a quase impossibilitar uma forma de avaliação a respeito das singularidades que cada um deles têm em relação às organizações que representam. Isso ocorre, especialmente, porque seus produtores pautam-se pelas mesmas fontes, isto é, pelos princípios das formas de gestão e organização do trabalho admitidas pelas empresas e pela sociedade (OLIVESI, 2006). Dito de outro modo, o conteúdo do discurso mobilizado pela “comunicação interna” repete-se apoiado em temas como: cooperação, solidariedade, colaboração, convivibilidade, transparência, comprometimento etc.

As prescrições de “comunicação interna” incorporam também um vocabulário renovado que é constituído na configuração atual do mundo do trabalho: o termo “funcionário” é substituído por “parceiro”, “associado”; e não se fala mais em “qualificações”, mas em “competências”. Ademais, expressões como “polivalência”, “multifuncionalidade” e “flexibilidade” passaram a ser naturalizadas.

Se, antes, existiam conceitos que sempre fizeram parte da atividade humana de trabalho e que ocasionalmente eram admitidos pelas doutrinas do trabalho – tais como diálogo, participação, inteligência, respeito, humanismo, autonomia etc – agora esses mesmos conceitos, hoje, dão corpo tanto ao discurso das empresas como também às prescrições de

comunicação nas relações de trabalho. Percebe-se, portanto, uma readequação do emprego de um vocabulário ligado ao contexto ideológico constitutivo das empresas. Trata-se no sentido de um jogo ideológico do emprego da palavra traduzido por Bakhtin (1986, p. 95): “na realidade, não são as palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial”.

A “comunicação interna” cria uma linguagem comum para facilitar a difusão e o aceite de suas prescrições; procura constituir-se, assim, uma referência única a todos os empregados, independente de sua posição hierárquica ou de sua profissão.

Acima de tudo, a ideia de uma convergência de interesses e preocupações entre empresas e seus empregados tornou-se presente no discurso das organizações e, conseqüentemente, nos enunciados da “comunicação interna”. Para construir e difundir essa posição, a empresa simula, em compasso com as novas formas de gestão e organização do trabalho e com o discurso de uma era democrática na sociedade, um interesse real pelo discurso de seus empregados e oferece, por exemplo, canais de comunicação para que eles possam opinar sobre temas autorizados pela direção e pela gerência.

## **5. Aportes finais**

A hipótese de que as prescrições de comunicação, norteadoras de estratégias de comunicação dirigidas aos trabalhadores em empresas, são constituídas em diálogo direto com os princípios da lógica organizativa do trabalho mostra-se plausível, tendo em vista o que foi discutido neste artigo. Entretanto, para que tal hipótese possa ser confirmada, seria essencial que mais estudos focalizassem em pensar a comunicação a partir do mundo do trabalho, procurando compreender melhor como a evolução das relações de produção influenciam os usos e as formas de comunicação no ambiente interno das organizações empresariais. Ou seja, seria fundamental que as pesquisas focalizadas em comunicação nas organizações estivessem mais atentas às transformações do mundo do trabalho.

Não seria exagero dizer que a área da Comunicação Organizacional tem tratado as relações entre trabalhadores e organizações com uma significativa desconsideração do entendimento do mundo do trabalho na contemporaneidade. E quando tenta apropriar-se de certas temáticas que tangenciam este cenário, na maioria das vezes, as analisa prioritariamente

sob a ótica da gestão administrativa e organizacional e raramente sob o olhar mais amplo, calcado nas relações sociais.

É verdade que não raramente encontramos em obras de Comunicação Organizacional uma certa preocupação em seguir as mudanças nas formas de produção e, conseqüentemente, nas formas de gestão no mundo organizacional ao longo do último século. Taylorismo, Fordismo, Escola das Relações Humanas, Toyotismo são exemplos de temas que, muitas vezes, são apropriados – mesmo que de forma pouco aprofundada – nos textos desses estudiosos. No entanto, nota-se a escassez de análises que reflitam criticamente o impacto de tais mudanças nas relações entre trabalhadores e organizações, pouco dizendo sobre o fundamental lugar da comunicação nesta ambiência.

Enfim, os estudos de Comunicação Organizacional eximem-se da discussão sobre a centralidade do trabalho na sociedade e as mudanças no mundo do trabalho originadas, em grande parte, pela flexibilização das formas de acúmulo do capital. Temas, estes, que podem contribuir para os estudos de comunicação interna posicionarem-se em compasso com a sociedade contemporânea e com as recentes teorias da comunicação sob uma perspectiva mais interpretativa e menos instrumental.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

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

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo, Boitempo Editorial, 2013.

BAKHTIN, Mikhail (Volochnikov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.

BOUTET, Josiane. **La vie verbale au travail**. Des manufactures aux centres d'appels. Toulouse: Éditions Octarès, 2008.

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

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. 6 ed. Paris: Dunod, 2010.

FIGARO, Roseli. **Comunicação e trabalho**: estudo de recepção. O mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita / Fapesp, 2001.

FIGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 10 ed. São Paulo: Loyola, 2001.

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

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. 3 ed. Paris: La Découverte, 2010.

OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. 2. ed. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 2006.

MIÈGE, Bernard. **La société conquise par la communication**. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1989.

REBECHI, Claudia 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.

ZARIFIAN, Philippe. **Travail et communication**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.