

**A comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outros**

La gestión de la comunicación en el trabajo del hombre por sí mismo y por otros

Communication in management of human work for himself and for others

**Claudia Nociolini Rebecchi**

Doutora e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP. Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP.

Contato: nociolini@hotmail.com

Artigo recebido em: 10/10/2014 e aprovado em 15/11/2014.

## Resumo

Este artigo se propõe a discutir a comunicação na gestão do trabalho, tendo em vista duas questões fundamentais: (1) a centralidade do trabalho na constituição das relações de comunicação e (2) a essência humana das atividades de trabalho e de comunicação. Dentro dessa perspectiva, compartilha-se do pressuposto anunciado por Yves Schwartz (1997) de que o trabalho é sempre gerido por aquele que o realiza como também pode ser administrado por outros, criando distintas racionalidades e contradições no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, procura-se pensar o lugar da comunicação diante de ambos os modos de entender a gestão do trabalho ligada às relações de produção. Trata-se, portanto, de uma discussão que procura problematizar a inter-relação entre comunicação e trabalho sob uma abordagem crítica no campo da Comunicação.

Palavras-chave: comunicação e trabalho; gestão do trabalho; gestão da comunicação; atividade humana; Ergologia.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo discutir la comunicación en la gestión del trabajo, teniendo en cuenta dos cuestiones fundamentales: (1) la centralidad del trabajo en el establecimiento de relaciones de comunicación y (2) la esencia humana de las actividades de trabajo y de comunicación. Dentro de esta perspectiva, se comparte el supuesto anunciada por Yves Schwartz (1997) de que el trabajo siempre es manejado por quien lo realiza y se puede administrar también por otros, creando lógicas distintas y contradicciones en el mundo del trabajo. Al mismo tiempo, tratamos de pensar en el lugar de la comunicación en las dos formas de entender la gestión de trabajo relacionados con las relaciones de producción. Es, por lo tanto, un debate que abordará la relación entre la comunicación y el trabajo basado un enfoque crítico en el campo de la Comunicación.

Palabras clave: comunicación y trabajo; gestión del trabajo; gestión de la comunicación; actividad humana; Ergología.

## Abstract

This article aims to discuss communication in management of work, considering two fundamental questions: (1) the centrality of work in the establishment of relations of communication and (2) the human essence of work and communication activities. Within this perspective, it shares the assumption announced by Yves Schwartz (1997) that the work is always managed by one who performs and it can also be administered by others, creating distinct rationales and contradictions in the world of work. At the same time, we try to think about the place of communication in both ways of understanding the management of work related to production relations. It is, therefore, a discussion that will discuss the interrelationship between communication and work under a critical approach in the field of Communication.

Keywords: communication and work; management of work; management of communication; human activity; Ergology.

## Introdução

Não por acaso, a comunicação no mundo do trabalho tem sido um objeto de estudo cada vez mais mobilizado no campo científico da Comunicação. Dentro de um contexto em que a categoria social trabalho continua sendo central na constituição das relações sociais (ANTUNES, 1999, 2005), as manifestações da comunicação no universo do trabalho despertam alguns relevantes questionamentos, dentre os quais se destacam os seguintes: de que forma a comunicação emerge do mundo do trabalho, face às suas contínuas transformações? Quais contornos a comunicação adquire ao ser apreendida como atividade essencialmente humana na realização do trabalho? Quais são os elementos geradores da comunicação quando essa se manifesta intrínseca à conformação das relações de trabalho na sociedade capitalista?

Trata-se de questionamentos que conduzem a determinadas problemáticas interessadas em compreender os múltiplos sentidos atribuídos à comunicação na sociedade, tendo em vista a práxis humana. Parte-se do entendimento, neste caso, de que pensar nas formas de comunicação no mundo do trabalho exige um esforço de reflexão sobre as atividades de comunicação e de trabalho, e a inter-relação entre elas, de modo a privilegiar a relação do homem com a sociedade. Isso significa, dentre outras coisas, trazer a lume as contradições e os conflitos gerados do encontro da comunicação com o trabalho.

Tendo isso em vista, este artigo se propõe a discutir a mobilização da comunicação na gestão do trabalho, considerando que o trabalho é uma atividade humana sempre gerida por aquele que o realiza e, ao mesmo tempo, pode ser gerida por outros. Nessa abordagem, a comunicação participa de ambos os modos de gerir o trabalho, manifestando-se, ora pela ação do trabalhador e ora pelas estratégias dos controladores do capital.

Para atender o propósito desse artigo, primeiramente, trataremos sobre o entendimento da inter-relação entre comunicação e trabalho, focalizando a perspectiva de que ambas são atividades essencialmente humanas ligadas às relações de produção. Em segundo lugar, alinhados a essa perspectiva, discutiremos duas possíveis formas de se compreender a gestão do trabalho e sua relação com a comunicação. Por fim, procuraremos abordar essa discussão no âmbito das relações de trabalho em organizações/empresas, haja vista que tratar sobre a comunicação na gestão do trabalho requer também pensar como a comunicação tem sido admitida pelos controladores do capital<sup>1</sup>.

1. As discussões ora apresentadas fazem parte das reflexões teóricas de nossa pesquisa de doutorado intitulada "Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)", desenvolvida sob a orientação da Profa. Dra. Roseli Figaro no PPGCOM da ECA-USP e com apoio financeiro da FAPESP (proc. n. 2010/20521-7) por meio de concessão de bolsa de estudos.

## Inter-relação entre comunicação e trabalho

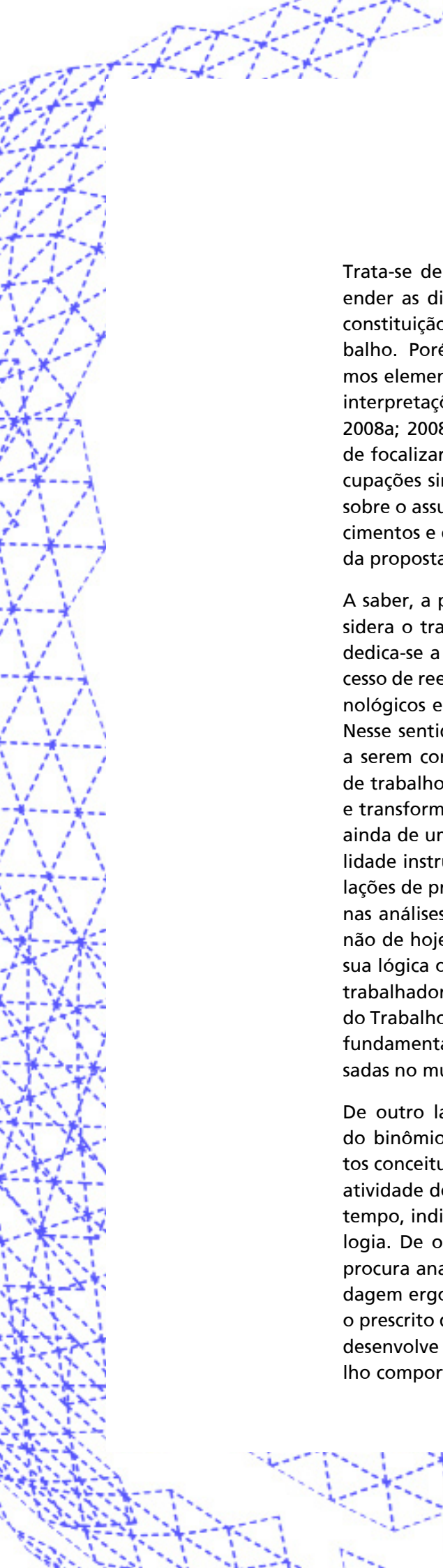
Pode-se dizer que existem diversos caminhos possíveis de serem percorridos com o propósito de se compreender a comunicação no mundo do trabalho. A escolha dependerá, em grande medida, do entendimento que se tem de comunicação e de trabalho na sociedade.

No caso desse artigo, compartilha-se da tendência que busca compreender a comunicação a partir das relações entre os seres humanos, distinguindo-se da abordagem que prefere privilegiar o sentido de comunicação no contexto das práticas e técnicas profissionais, cuja natureza está vinculada a uma demanda instrumental que aceita e compartilha o entendimento de comunicação como transferência de informação. Desse modo, procura-se perceber a comunicação a partir da especificidade humana, tendo como pressuposto que comunicação é relação entre emissor, mensagem e receptor ativo, criando compartilhamento, troca e reelaboração de sentidos.

Ao mesmo tempo, concorda-se com o pressuposto de que o fator trabalho é uma categoria central na constituição das relações sociais. Sob esse viés, não se confunde o trabalho com emprego e não se limita as relações de trabalho à existência de um contrato salarial e aos mecanismos do mercado de trabalho. De um lado, não se limita o trabalho a um instrumento de exploração dos trabalhadores pelos controladores do capital, de outro lado, porém, nossa abordagem evidencia a existência de uma acirrada luta de classes na sociedade capitalista como um dos elementos fundamentais na constituição das relações de comunicação e trabalho. Enfim, entende-se que “trabalhar” é uma atividade humana vinculada aos modos de produção na sociedade.

Dentro dessa perspectiva, em especial, trazemos a lume duas questões fundamentais para se pensar a inter-relação entre comunicação e trabalho, com base no entendimento desenvolvido inicialmente pela pesquisadora Roseli Figaro (2001; 2008a; 2008b) em seus estudos vinculados ao campo científico da Comunicação.

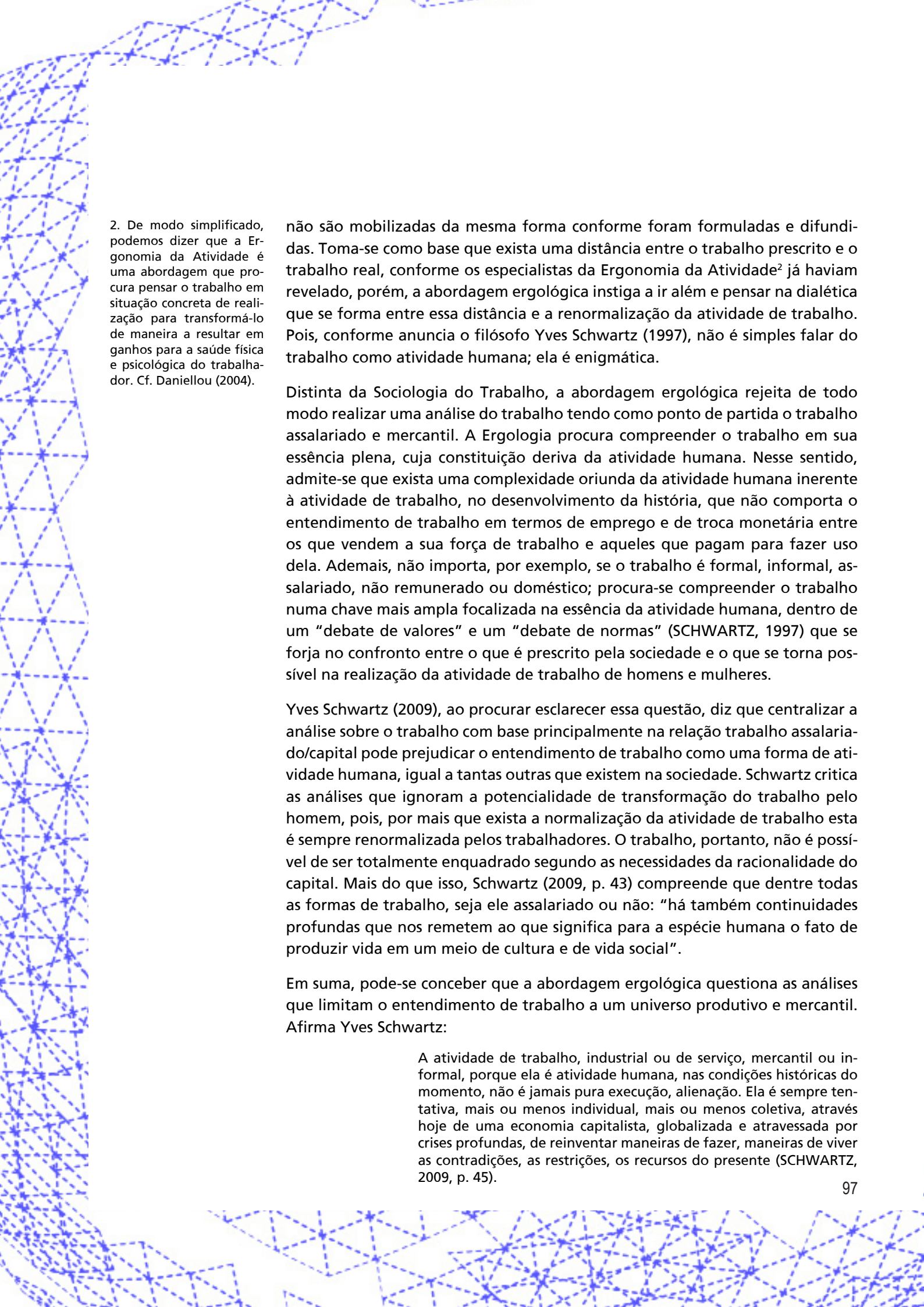
A primeira questão diz respeito à centralidade do trabalho na constituição das relações sociais e, conseqüentemente, das relações de comunicação, haja vista que a comunicação tem sido permanentemente admitida como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais 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.



Trata-se de duas amplas questões que são complementares para se compreender as diversas manifestações de comunicação no mundo do trabalho e a constituição da comunicação na sua relação com a atividade humana de trabalho. Porém, estas mesmas questões não mobilizam necessariamente os mesmos elementos conceituais e analíticos. Isso porque, para a construção de suas interpretações, a proposta teórico-metodológica introduzida por Figaro (2001; 2008a; 2008b) dialoga com abordagens epistemológicas distintas que, apesar de focalizarem o desenvolvimento do trabalho na sociedade, têm certas preocupações singulares que diferenciam seus mecanismos de análise e de alcance sobre o assunto. De qualquer forma, ambas as vertentes trazem consigo conhecimentos e experiências que geram pontos de vista significativos para o avanço da proposta.

A saber, a primeira questão 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 pelo analista, 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.

De outro lado, admite-se, dentro da mesma proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho, uma abordagem que mobiliza elementos conceituais balizadores para o entendimento da atividade de trabalho e da atividade de comunicação como constitutivas do gênero humano e, ao mesmo tempo, indissociáveis. Neste caso, a questão central é movimentada pela Ergologia. De origem francesa e concebida como uma abordagem filosófica que procura analisar o trabalho por meio do inédito da atividade humana, a abordagem ergológica, *grosso modo*, considera a existência de uma dialética entre o prescrito do trabalho e a sua concretização para entender como o trabalho se desenvolve na sociedade. Ou seja, concebe-se que qualquer atividade de trabalho comporta normas que a antecipam, que a prescrevem, por outro lado, elas



2. De modo simplificado, podemos dizer que a Ergonomia da Atividade é uma abordagem que procura pensar o trabalho em situação concreta de realização para transformá-lo de maneira a resultar em ganhos para a saúde física e psicológica do trabalhador. Cf. Daniellou (2004).

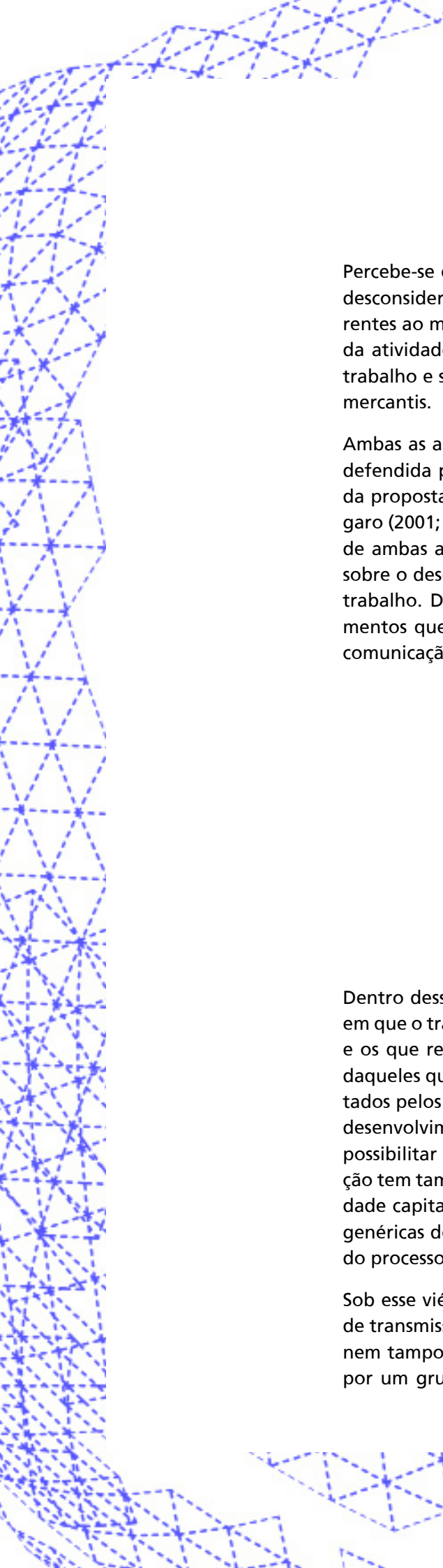
não são mobilizadas da mesma forma conforme foram formuladas e difundidas. Toma-se como base que exista uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, conforme os especialistas da Ergonomia da Atividade<sup>2</sup> já haviam revelado, porém, a abordagem ergológica instiga a ir além e pensar na dialética que se forma entre essa distância e a renormalização da atividade de trabalho. Pois, conforme anuncia o filósofo Yves Schwartz (1997), não é simples falar do trabalho como atividade humana; ela é enigmática.

Distinta da Sociologia do Trabalho, a abordagem ergológica rejeita de todo modo realizar uma análise do trabalho tendo como ponto de partida o trabalho assalariado e mercantil. A Ergologia procura compreender o trabalho em sua essência plena, cuja constituição deriva da atividade humana. Nesse sentido, admite-se que exista uma complexidade oriunda da atividade humana inerente à atividade de trabalho, no desenvolvimento da história, que não comporta o entendimento de trabalho em termos de emprego e de troca monetária entre os que vendem a sua força de trabalho e aqueles que pagam para fazer uso dela. Ademais, não importa, por exemplo, se o trabalho é formal, informal, assalariado, não remunerado ou doméstico; procura-se compreender o trabalho numa chave mais ampla focalizada na essência da atividade humana, dentro de um “debate de valores” e um “debate de normas” (SCHWARTZ, 1997) que se forja no confronto entre o que é prescrito pela sociedade e o que se torna possível na realização da atividade de trabalho de homens e mulheres.

Yves Schwartz (2009), ao procurar esclarecer essa questão, diz que centralizar a análise sobre o trabalho com base principalmente na relação trabalho assalariado/capital pode prejudicar o entendimento de trabalho como uma forma de atividade humana, igual a tantas outras que existem na sociedade. Schwartz critica as análises que ignoram a potencialidade de transformação do trabalho pelo homem, pois, por mais que exista a normalização da atividade de trabalho esta é sempre renormalizada pelos trabalhadores. O trabalho, portanto, não é possível de ser totalmente enquadrado segundo as necessidades da racionalidade do capital. Mais do que isso, Schwartz (2009, p. 43) compreende que dentre todas as formas de trabalho, seja ele assalariado ou não: “há também continuidades profundas que nos remetem ao que significa para a espécie humana o fato de produzir vida em um meio de cultura e de vida social”.

Em suma, pode-se conceber que a abordagem ergológica questiona as análises que limitam o entendimento de trabalho a um universo produtivo e mercantil. Afirma Yves Schwartz:

A atividade de trabalho, industrial ou de serviço, mercantil ou informal, porque ela é atividade humana, nas condições históricas do momento, não é jamais pura execução, alienação. Ela é sempre tentativa, mais ou menos individual, mais ou menos coletiva, através hoje de uma economia capitalista, globalizada e atravessada por crises profundas, de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições, as restrições, os recursos do presente (SCHWARTZ, 2009, p. 45).



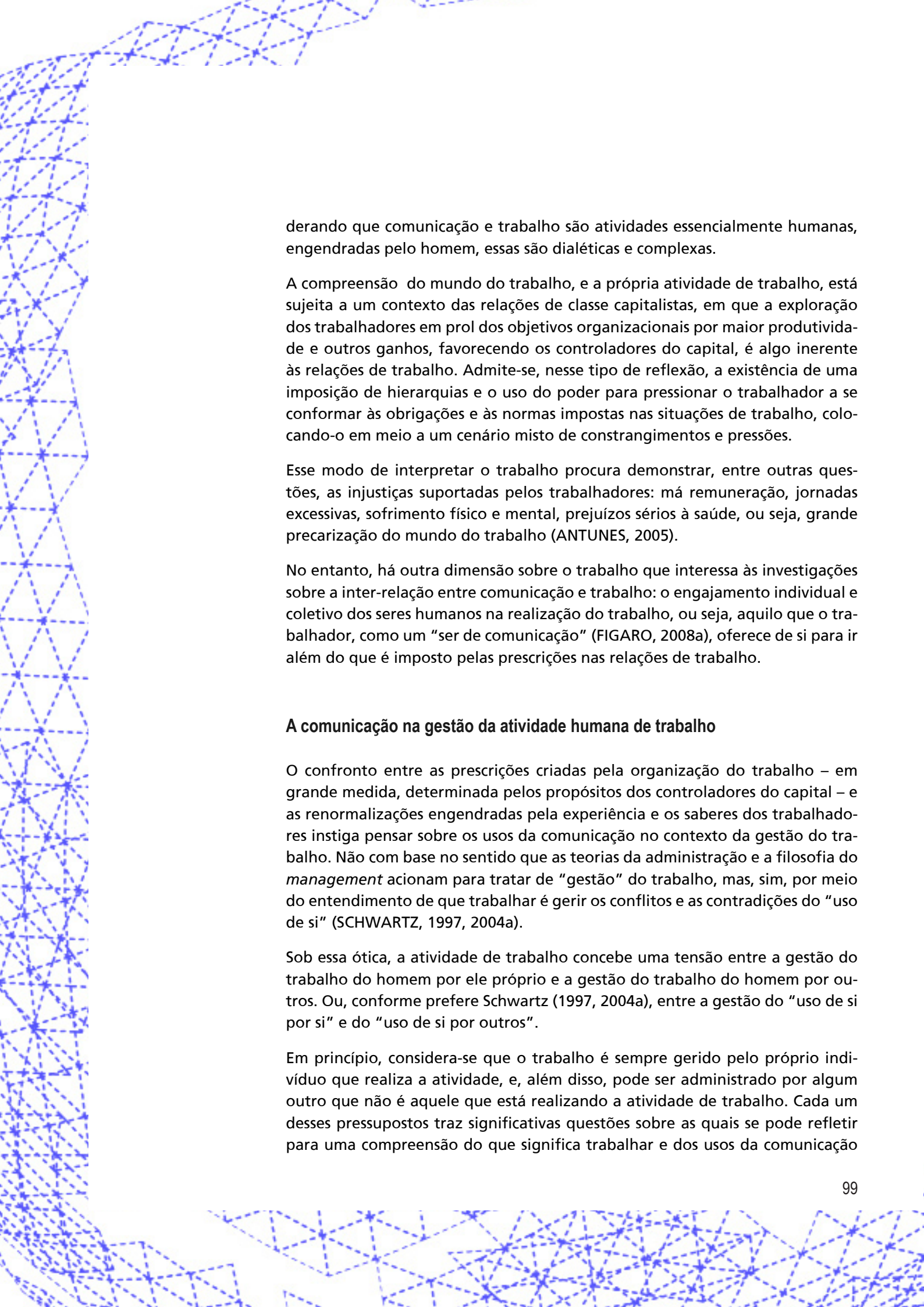
Percebe-se que compreender o trabalho como atividade humana não significa desconsiderar as injunções oriundas das relações de exploração e de força inerentes ao mundo do trabalho. Por outro lado, colocar a especificidade humana da atividade de trabalho em primeiro plano é optar por uma análise sobre o trabalho e seu universo de modo a tentar refleti-los também além das amarras mercantis.

Ambas as abordagens, uma representada pela Sociologia do Trabalho e outra defendida pela Ergologia, tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento da proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho por Figaro (2001; 2008a; 2008b), sendo admitida por nós como coerente. O confronto de ambas as visões sobre o trabalho tem se mostrado valioso para a reflexão sobre o desenvolvimento da atividade de comunicação em meio às relações de trabalho. De certa maneira, as duas abordagens, cada uma mobilizando elementos que lhe são caros, possibilitam a construção da proposta do binômio comunicação e trabalho da seguinte maneira:

Entende-se que a relação entre o indivíduo/social e os meios de vida se dá pela atividade humana de trabalho no âmbito das relações de comunicação. A comunicação é uma conquista da espécie humana, efetivada pela condição do homem de sobrepor-se, por meio de sua atividade de trabalho, às condições da natureza. É a atividade de comunicação e de trabalho o material objetivo, com o qual se fabrica a realidade humana. Nesse sentido, a proposta de estudo que articula a atividade de comunicação e de trabalho opõe-se à separação entre a atividade humana e história; entre a atividade humana e condições materiais e culturais de existência da sociedade. O inédito da atividade, a sua impossível antecipação, articula-se dialeticamente com o conhecido, o estabelecido, o prescrito da norma ou das regras e forças estabelecidas pelo poder hegemônico em dada sociedade (FIGARO, 2013, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, não negamos o entendimento de que no momento em que o trabalho foi dividido entre aqueles que pensam a maneira de produzir e os que realizam o trabalho, a comunicação acaba se tornando instrumento daqueles que possuem mais força política neste processo, sendo estes representados pelos controladores dos modos de produção. Se, em algum momento do desenvolvimento da história, a comunicação servia, em grande medida, para possibilitar a ação conjunta entre os homens na sociedade, agora a comunicação tem também outros usos, como indica Roseli Figaro (2008a, p.30): “na sociedade capitalista globalizada, a comunicação extrapola do âmbito das relações genéricas do ser social em relação ao trabalho, para constituir-se em elemento do processo produtivo de riquezas e acúmulo de capital”.

Sob esse viés, a comunicação é entendida como algo que transcende a função de transmissão de informação, não se confundindo com ferramenta ou técnica, nem tampouco podendo ser controlada totalmente, seja por um só indivíduo, por um grupo de pessoas ou por qualquer organização da sociedade. Consi-



derando que comunicação e trabalho são atividades essencialmente humanas, engendradas pelo homem, essas são dialéticas e complexas.

A compreensão do mundo do trabalho, e a própria atividade de trabalho, está sujeita a um contexto das relações de classe capitalistas, em que a exploração dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais por maior produtividade e outros ganhos, favorecendo os controladores do capital, é algo inerente às relações de trabalho. Admite-se, nesse tipo de reflexão, a existência de uma imposição de hierarquias e o uso do poder para pressionar o trabalhador a se conformar às obrigações e às normas impostas nas situações de trabalho, colocando-o em meio a um cenário misto de constrangimentos e pressões.

Esse modo de interpretar o trabalho procura demonstrar, entre outras questões, as injustiças suportadas pelos trabalhadores: má remuneração, jornadas excessivas, sofrimento físico e mental, prejuízos sérios à saúde, ou seja, grande precarização do mundo do trabalho (ANTUNES, 2005).

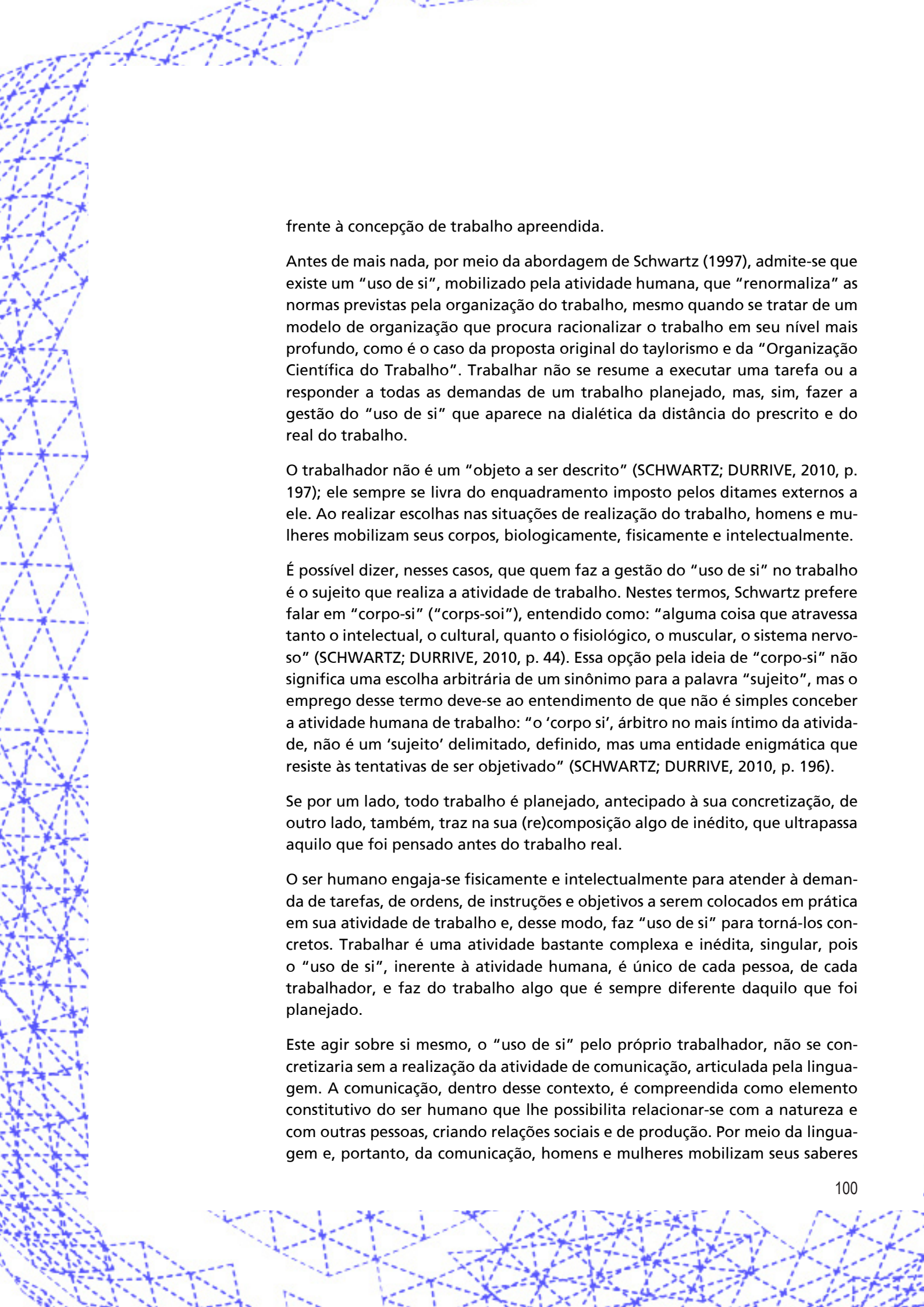
No entanto, há outra dimensão sobre o trabalho que interessa às investigações sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho: o engajamento individual e coletivo dos seres humanos na realização do trabalho, ou seja, aquilo que o trabalhador, como um “ser de comunicação” (FIGARO, 2008a), oferece de si para ir além do que é imposto pelas prescrições nas relações de trabalho.

### **A comunicação na gestão da atividade humana de trabalho**

O confronto entre as prescrições criadas pela organização do trabalho – em grande medida, determinada pelos propósitos dos controladores do capital – e as renormalizações engendradas pela experiência e os saberes dos trabalhadores instiga pensar sobre os usos da comunicação no contexto da gestão do trabalho. Não com base no sentido que as teorias da administração e a filosofia do *management* acionam para tratar de “gestão” do trabalho, mas, sim, por meio do entendimento de que trabalhar é gerir os conflitos e as contradições do “uso de si” (SCHWARTZ, 1997, 2004a).

Sob essa ótica, a atividade de trabalho concebe uma tensão entre a gestão do trabalho do homem por ele próprio e a gestão do trabalho do homem por outros. Ou, conforme prefere Schwartz (1997, 2004a), entre a gestão do “uso de si por si” e do “uso de si por outros”.

Em princípio, considera-se que o trabalho é sempre gerido pelo próprio indivíduo que realiza a atividade, e, além disso, pode ser administrado por algum outro que não é aquele que está realizando a atividade de trabalho. Cada um desses pressupostos traz significativas questões sobre as quais se pode refletir para uma compreensão do que significa trabalhar e dos usos da comunicação



frente à concepção de trabalho apreendida.

Antes de mais nada, por meio da abordagem de Schwartz (1997), admite-se que existe um “uso de si”, mobilizado pela atividade humana, que “renormaliza” as normas previstas pela organização do trabalho, mesmo quando se tratar de um modelo de organização que procura racionalizar o trabalho em seu nível mais profundo, como é o caso da proposta original do taylorismo e da “Organização Científica do Trabalho”. Trabalhar não se resume a executar uma tarefa ou a responder a todas as demandas de um trabalho planejado, mas, sim, fazer a gestão do “uso de si” que aparece na dialética da distância do prescrito e do real do trabalho.

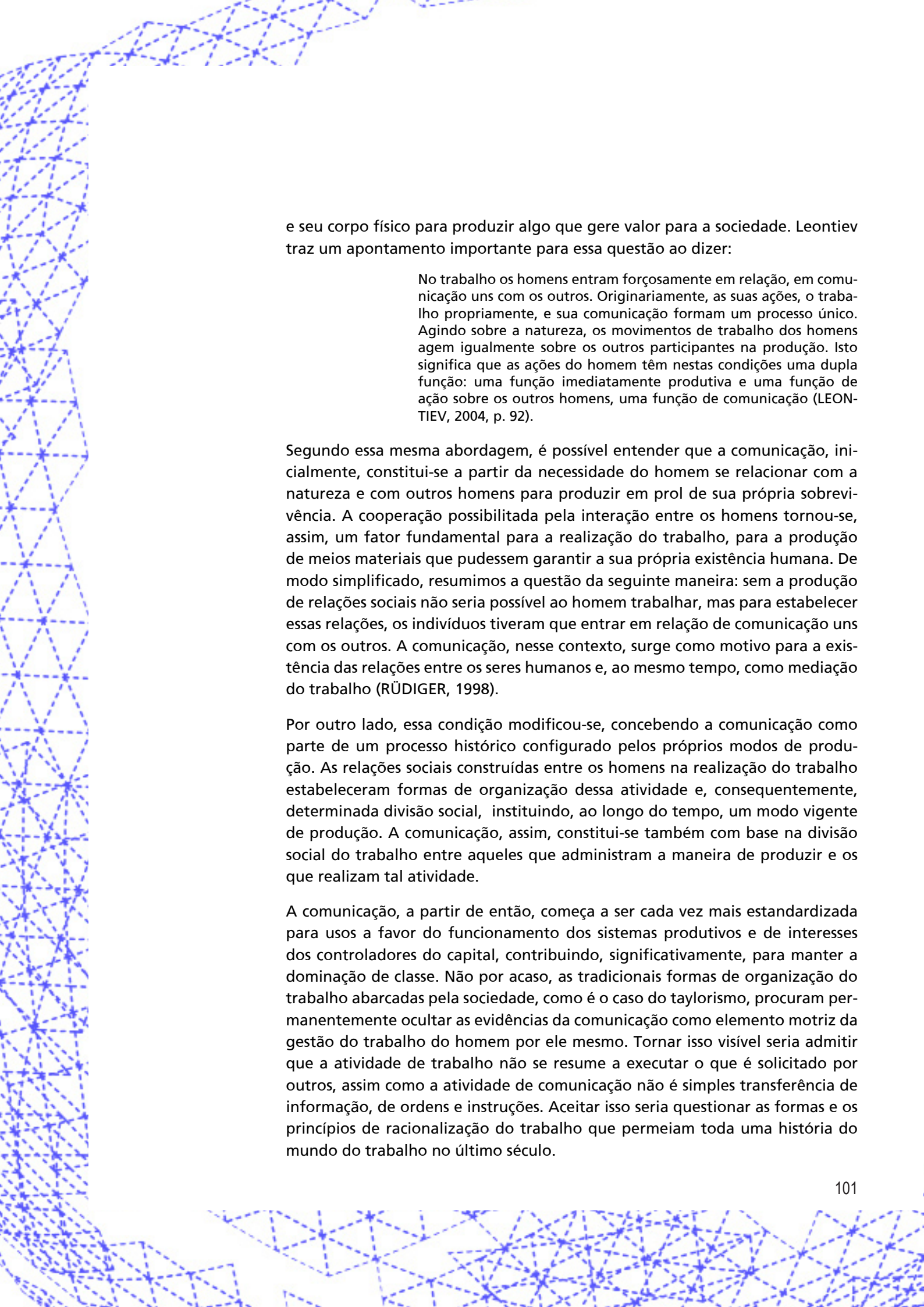
O trabalhador não é um “objeto a ser descrito” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 197); ele sempre se livra do enquadramento imposto pelos ditames externos a ele. Ao realizar escolhas nas situações de realização do trabalho, homens e mulheres mobilizam seus corpos, biologicamente, fisicamente e intelectualmente.

É possível dizer, nesses casos, que quem faz a gestão do “uso de si” no trabalho é o sujeito que realiza a atividade de trabalho. Nestes termos, Schwartz prefere falar em “corpo-si” (“corps-soi”), entendido como: “alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 44). Essa opção pela ideia de “corpo-si” não significa uma escolha arbitrária de um sinônimo para a palavra “sujeito”, mas o emprego desse termo deve-se ao entendimento de que não é simples conceber a atividade humana de trabalho: “o ‘corpo si’, árbitro no mais íntimo da atividade, não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 196).

Se por um lado, todo trabalho é planejado, antecipado à sua concretização, de outro lado, também, traz na sua (re)composição algo de inédito, que ultrapassa aquilo que foi pensado antes do trabalho real.

O ser humano engaja-se fisicamente e intelectualmente para atender à demanda de tarefas, de ordens, de instruções e objetivos a serem colocados em prática em sua atividade de trabalho e, desse modo, faz “uso de si” para torná-los concretos. Trabalhar é uma atividade bastante complexa e inédita, singular, pois o “uso de si”, inerente à atividade humana, é único de cada pessoa, de cada trabalhador, e faz do trabalho algo que é sempre diferente daquilo que foi planejado.

Este agir sobre si mesmo, o “uso de si” pelo próprio trabalhador, não se concretizaria sem a realização da atividade de comunicação, articulada pela linguagem. A comunicação, dentro desse contexto, é compreendida como elemento constitutivo do ser humano que lhe possibilita relacionar-se com a natureza e com outras pessoas, criando relações sociais e de produção. Por meio da linguagem e, portanto, da comunicação, homens e mulheres mobilizam seus saberes



e seu corpo físico para produzir algo que gere valor para a sociedade. Leontiev traz um apontamento importante para essa questão ao dizer:

No trabalho os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originariamente, as suas ações, o trabalho propriamente, e sua comunicação formam um processo único. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nestas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, uma função de comunicação (LEONTIEV, 2004, p. 92).

Segundo essa mesma abordagem, é possível entender que a comunicação, inicialmente, constitui-se a partir da necessidade do homem se relacionar com a natureza e com outros homens para produzir em prol de sua própria sobrevivência. A cooperação possibilitada pela interação entre os homens tornou-se, assim, um fator fundamental para a realização do trabalho, para a produção de meios materiais que pudessem garantir a sua própria existência humana. De modo simplificado, resumimos a questão da seguinte maneira: sem a produção de relações sociais não seria possível ao homem trabalhar, mas para estabelecer essas relações, os indivíduos tiveram que entrar em relação de comunicação uns com os outros. A comunicação, nesse contexto, surge como motivo para a existência das relações entre os seres humanos e, ao mesmo tempo, como mediação do trabalho (RÜDIGER, 1998).

Por outro lado, essa condição modificou-se, concebendo a comunicação como parte de um processo histórico configurado pelos próprios modos de produção. As relações sociais construídas entre os homens na realização do trabalho estabeleceram formas de organização dessa atividade e, conseqüentemente, determinada divisão social, instituindo, ao longo do tempo, um modo vigente de produção. A comunicação, assim, constitui-se também com base na divisão social do trabalho entre aqueles que administram a maneira de produzir e os que realizam tal atividade.

A comunicação, a partir de então, começa a ser cada vez mais estandardizada para usos a favor do funcionamento dos sistemas produtivos e de interesses dos controladores do capital, contribuindo, significativamente, para manter a dominação de classe. Não por acaso, as tradicionais formas de organização do trabalho abarcadas pela sociedade, como é o caso do taylorismo, procuram permanentemente ocultar as evidências da comunicação como elemento motriz da gestão do trabalho do homem por ele mesmo. Tornar isso visível seria admitir que a atividade de trabalho não se resume a executar o que é solicitado por outros, assim como a atividade de comunicação não é simples transferência de informação, de ordens e instruções. Aceitar isso seria questionar as formas e os princípios de racionalização do trabalho que permeiam toda uma história do mundo do trabalho no último século.

## A comunicação e o “uso de si” por outros

A gestão do trabalho pelo próprio trabalhador depende da comunicação, por exemplo, para administrar suas relações com outras pessoas, para enfrentar as variabilidades das situações na realização da atividade, para resistir à dominação de seu saber-fazer e para renormalizar as prescrições equivocadas que lhe são impostas. Mais do que isso, a comunicação possibilita e evidencia o agir do trabalhador sobre si mesmo na realização de seu trabalho. Não é possível trabalhar sem comunicar se considerarmos que o “uso de si por si” é o uso da inteligência, do corpo e de tudo mais que o homem mobiliza em sua existência como um ser social para realizar a atividade de trabalho.

Tentar compreender as dinâmicas da gestão do trabalho feita pelo próprio trabalhador, entretanto, torna-se um movimento pouco profícuo, caso não procuremos admitir a possibilidade do “uso de si por outro”; um “outro” que não é aquele que realiza o trabalho, mas aquele que procura controlá-lo ao tentar estabelecer medidas para sua standardização. Até mesmo porque o trabalhador está sempre em confronto com as injunções do universo do trabalho que fazem parte de seu cotidiano e de seu engajamento para a realização de sua atividade.

A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real mostra que o trabalhador continuamente faz opções em situações de desenvolvimento de sua atividade. Por mais que homens e mulheres estejam permanentemente passíveis de sucumbirem às pressões e às normas do trabalho, e muitas vezes assim fazem para que se possa viver em sociedade, eles também agem sobre esse universo:

É verdade que, no trabalho, há sempre uma espécie de destino a viver. Não há outro jeito, sempre é necessário fazer escolhas. Se fazemos escolhas, por um lado elas são feitas em função de valores – mas, por outro, essas escolhas são um risco, já que é preciso suprir os “vazios de normas”, as deficiências de orientações, conselhos, de experiências adquiridas, registradas nas regras ou nos procedimentos. Portanto: sim, corremos riscos. Antecipamos soluções possíveis sabendo que efetivamente há o risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar... E, ao mesmo tempo, escolhe-se a si mesmo (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 191).

Não há outro caminho para o trabalhador; sem suas escolhas o trabalho não se realiza. No entanto, não podemos ignorar que essas escolhas também são concebidas por meio da atuação de outros atores que participam do mundo do trabalho. A comunicação, dentro desse contexto, manifesta-se de duas formas: de um lado, a comunicação é constitutiva do gênero humano e é por meio dela que as pessoas se sociabilizam e modificam a realidade da qual fazem parte e, de outro lado, a comunicação também serve como instrumento de uma raciona-



lização do trabalho mobilizada de modo a apagar e ocultar esse agir humano.

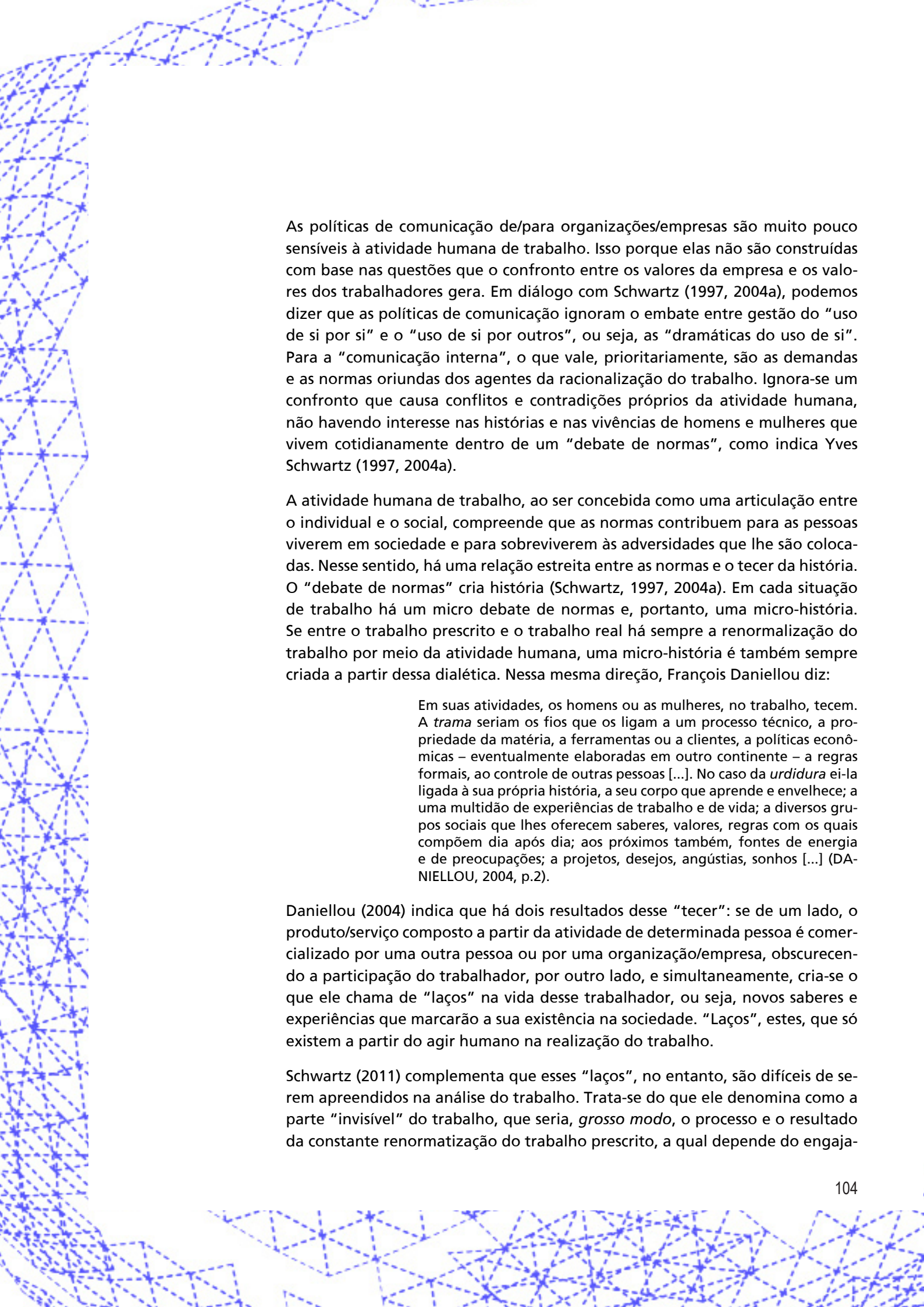
Sabe-se que formas de organização do trabalho são concebidas, reinventadas e impostas aos trabalhadores por classes dirigentes, empresas e por todos aqueles que procuram orientar a realização do trabalho conforme seus interesses, ignorando, na maioria das vezes, o ponto de vista de homens e mulheres que realizam o trabalho. Diante disso, a condição humana da comunicação aparece frequentemente desprezada na gestão do “uso de si” por outros.

A “Organização Científica do Trabalho”, ao instituir métodos e ditames para aprofundar a divisão do trabalho entre planejamento e execução, por exemplo, desprezou a especificidade humana do desenvolvimento do trabalho e procurou destituir o domínio do trabalhador quanto aos seus conhecimentos e as suas experiências. Em grande medida, a mobilização do potencial comunicativo do ser humano é considerada inútil à realização do trabalho dentro dos parâmetros tayloristas e, ao mesmo tempo, parece ser perigosa e prejudicial à ordem no ambiente de trabalho necessária ao alcance dos níveis de produtividade impostos aos trabalhadores.

O mundo do trabalho – não há como negar – está repleto de estratégias que fazem uso da comunicação na tentativa de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores, de envolvê-los na lógica da empresa e de angariar a sua boa vontade em prol prioritariamente dos interesses organizacionais. Os discursos de comunicação postos em circulação para apaziguar e ocultar os conflitos nas relações de trabalho demonstram a desconsideração existente em face da atividade humana.

As estratégias e políticas de comunicação de empresas, de certo modo, também procuram antecipar a realização do trabalho a partir de discursos, cujos enunciados apresentam normativas que se constituem por meio do que já é prescrito na organização do trabalho pelos agentes da racionalização. Não se trata somente de manuais, códigos de conduta, vídeos de integração ou qualquer outra ferramenta ou técnica de comunicação que prescreve ao trabalhador como ele deve realizar o seu trabalho. Referimo-nos aos valores que norteiam esses discursos. Diante disso, surge um questionamento: os valores que constituem os discursos das políticas de comunicação para organizações levam em consideração o ponto de vista do trabalhador, ajudando-o a entender e a transformar o seu trabalho?

Se considerarmos que as políticas de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas empresas estão em compasso com as prescrições e os valores da lógica de organização do trabalho concebidas dentro do processo de reestruturação do capital, então, dificilmente poderemos arriscar uma resposta positiva à pergunta.



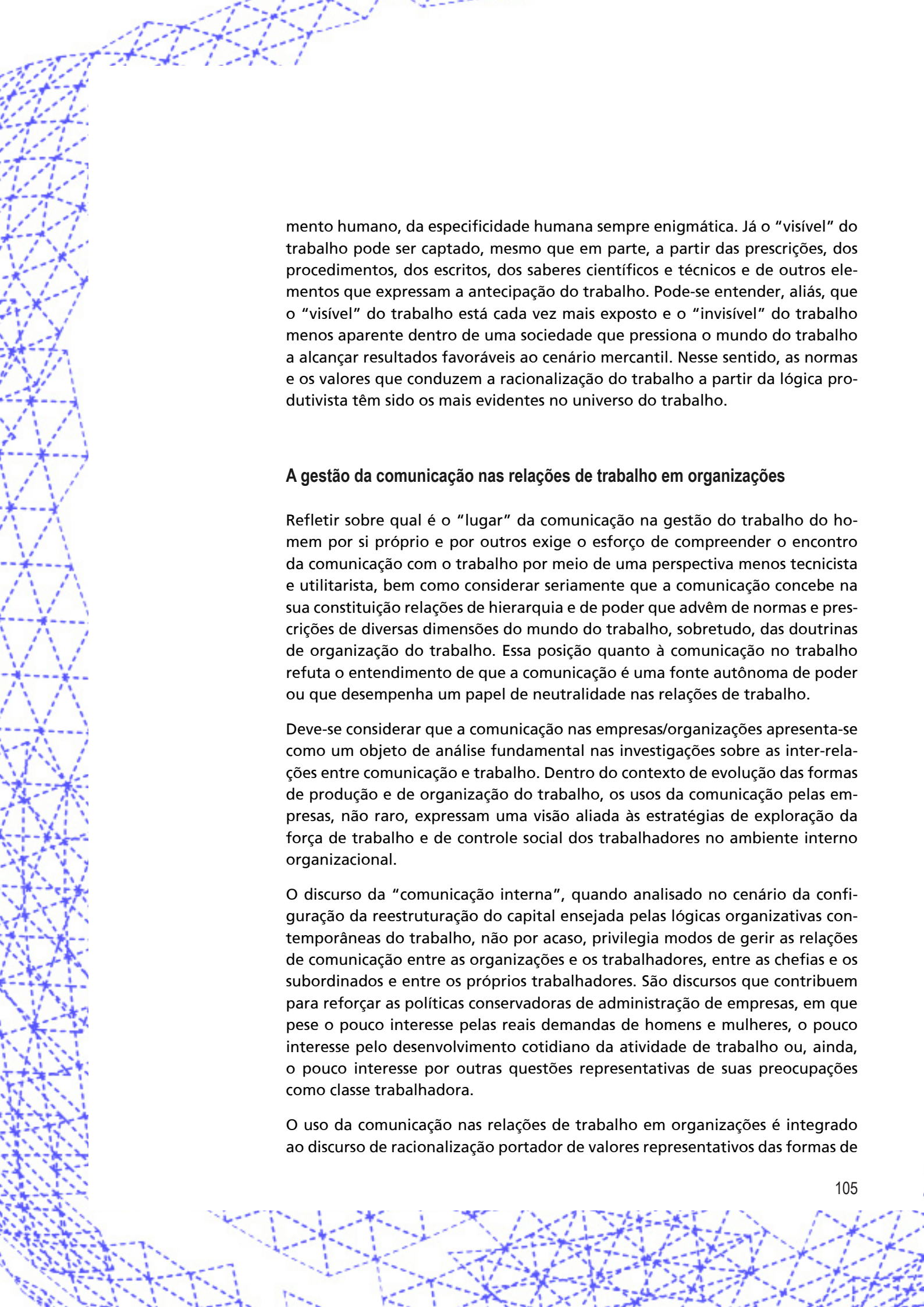
As políticas de comunicação de/para organizações/empresas são muito pouco sensíveis à atividade humana de trabalho. Isso porque elas não são construídas com base nas questões que o confronto entre os valores da empresa e os valores dos trabalhadores gera. Em diálogo com Schwartz (1997, 2004a), podemos dizer que as políticas de comunicação ignoram o embate entre gestão do “uso de si por si” e o “uso de si por outros”, ou seja, as “dramáticas do uso de si”. Para a “comunicação interna”, o que vale, prioritariamente, são as demandas e as normas oriundas dos agentes da racionalização do trabalho. Ignora-se um confronto que causa conflitos e contradições próprios da atividade humana, não havendo interesse nas histórias e nas vivências de homens e mulheres que vivem cotidianamente dentro de um “debate de normas”, como indica Yves Schwartz (1997, 2004a).

A atividade humana de trabalho, ao ser concebida como uma articulação entre o individual e o social, compreende que as normas contribuem para as pessoas viverem em sociedade e para sobreviverem às adversidades que lhe são colocadas. Nesse sentido, há uma relação estreita entre as normas e o tecer da história. O “debate de normas” cria história (Schwartz, 1997, 2004a). Em cada situação de trabalho há um micro debate de normas e, portanto, uma micro-história. Se entre o trabalho prescrito e o trabalho real há sempre a renormalização do trabalho por meio da atividade humana, uma micro-história é também sempre criada a partir dessa dialética. Nessa mesma direção, François Daniellou diz:

Em suas atividades, os homens ou as mulheres, no trabalho, tecem. A *trama* seriam os fios que os ligam a um processo técnico, a propriedade da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente – a regras formais, ao controle de outras pessoas [...]. No caso da *urdidura* ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes oferecem saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia; aos próximos também, fontes de energia e de preocupações; a projetos, desejos, angústias, sonhos [...] (DANIELLOU, 2004, p.2).

Daniellou (2004) indica que há dois resultados desse “tecer”: se de um lado, o produto/serviço composto a partir da atividade de determinada pessoa é comercializado por uma outra pessoa ou por uma organização/empresa, obscurecendo a participação do trabalhador, por outro lado, e simultaneamente, cria-se o que ele chama de “laços” na vida desse trabalhador, ou seja, novos saberes e experiências que marcarão a sua existência na sociedade. “Laços”, estes, que só existem a partir do agir humano na realização do trabalho.

Schwartz (2011) complementa que esses “laços”, no entanto, são difíceis de serem apreendidos na análise do trabalho. Trata-se do que ele denomina como a parte “invisível” do trabalho, que seria, *grosso modo*, o processo e o resultado da constante renormatização do trabalho prescrito, a qual depende do engaja-



mento humano, da especificidade humana sempre enigmática. Já o “visível” do trabalho pode ser captado, mesmo que em parte, a partir das prescrições, dos procedimentos, dos escritos, dos saberes científicos e técnicos e de outros elementos que expressam a antecipação do trabalho. Pode-se entender, aliás, que o “visível” do trabalho está cada vez mais exposto e o “invisível” do trabalho menos aparente dentro de uma sociedade que pressiona o mundo do trabalho a alcançar resultados favoráveis ao cenário mercantil. Nesse sentido, as normas e os valores que conduzem a racionalização do trabalho a partir da lógica produtivista têm sido os mais evidentes no universo do trabalho.

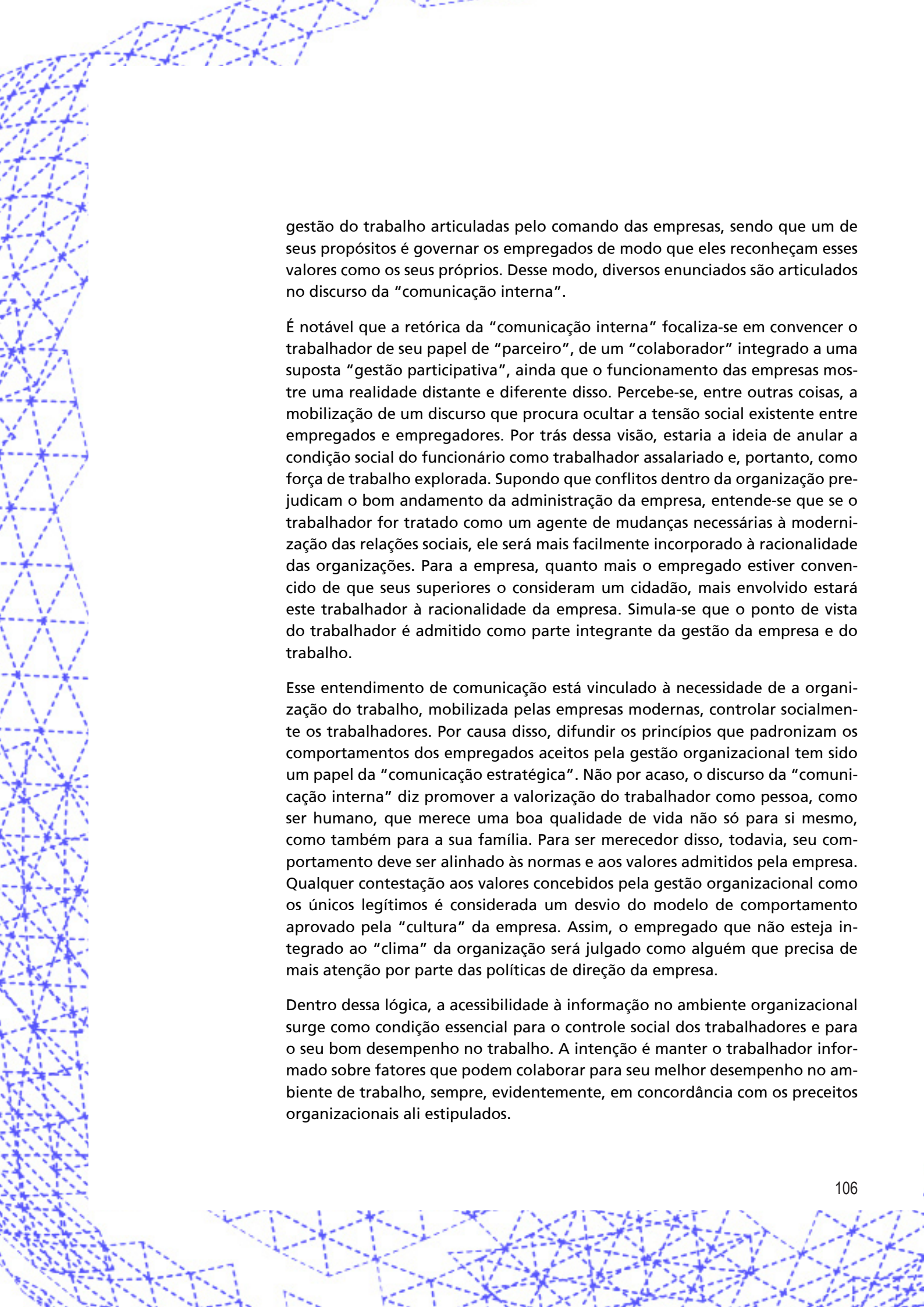
### **A gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações**

Refletir sobre qual é o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outros exige o esforço de compreender o encontro da comunicação com o trabalho por meio de uma perspectiva menos tecnicista e utilitarista, bem como considerar seriamente que a comunicação concebe na sua constituição relações de hierarquia e de poder que advêm de normas e prescrições de diversas dimensões do mundo do trabalho, sobretudo, das doutrinas de organização do trabalho. Essa posição quanto à comunicação no trabalho refuta o entendimento de que a comunicação é uma fonte autônoma de poder ou que desempenha um papel de neutralidade nas relações de trabalho.

Deve-se considerar que a comunicação nas empresas/organizações apresenta-se como um objeto de análise fundamental nas investigações sobre as inter-relações entre comunicação e trabalho. Dentro do contexto de evolução das formas de produção e de organização do trabalho, os usos da comunicação pelas empresas, não raro, expressam uma visão aliada às estratégias de exploração da força de trabalho e de controle social dos trabalhadores no ambiente interno organizacional.

O discurso da “comunicação interna”, quando analisado no cenário da configuração da reestruturação do capital ensejada pelas lógicas organizativas contemporâneas do trabalho, não por acaso, privilegia modos de gerir as relações de comunicação entre as organizações e os trabalhadores, entre as chefias e os subordinados e entre os próprios trabalhadores. São discursos que contribuem para reforçar as políticas conservadoras de administração de empresas, em que pese o pouco interesse pelas reais demandas de homens e mulheres, o pouco interesse pelo desenvolvimento cotidiano da atividade de trabalho ou, ainda, o pouco interesse por outras questões representativas de suas preocupações como classe trabalhadora.

O uso da comunicação nas relações de trabalho em organizações é integrado ao discurso de racionalização portador de valores representativos das formas de

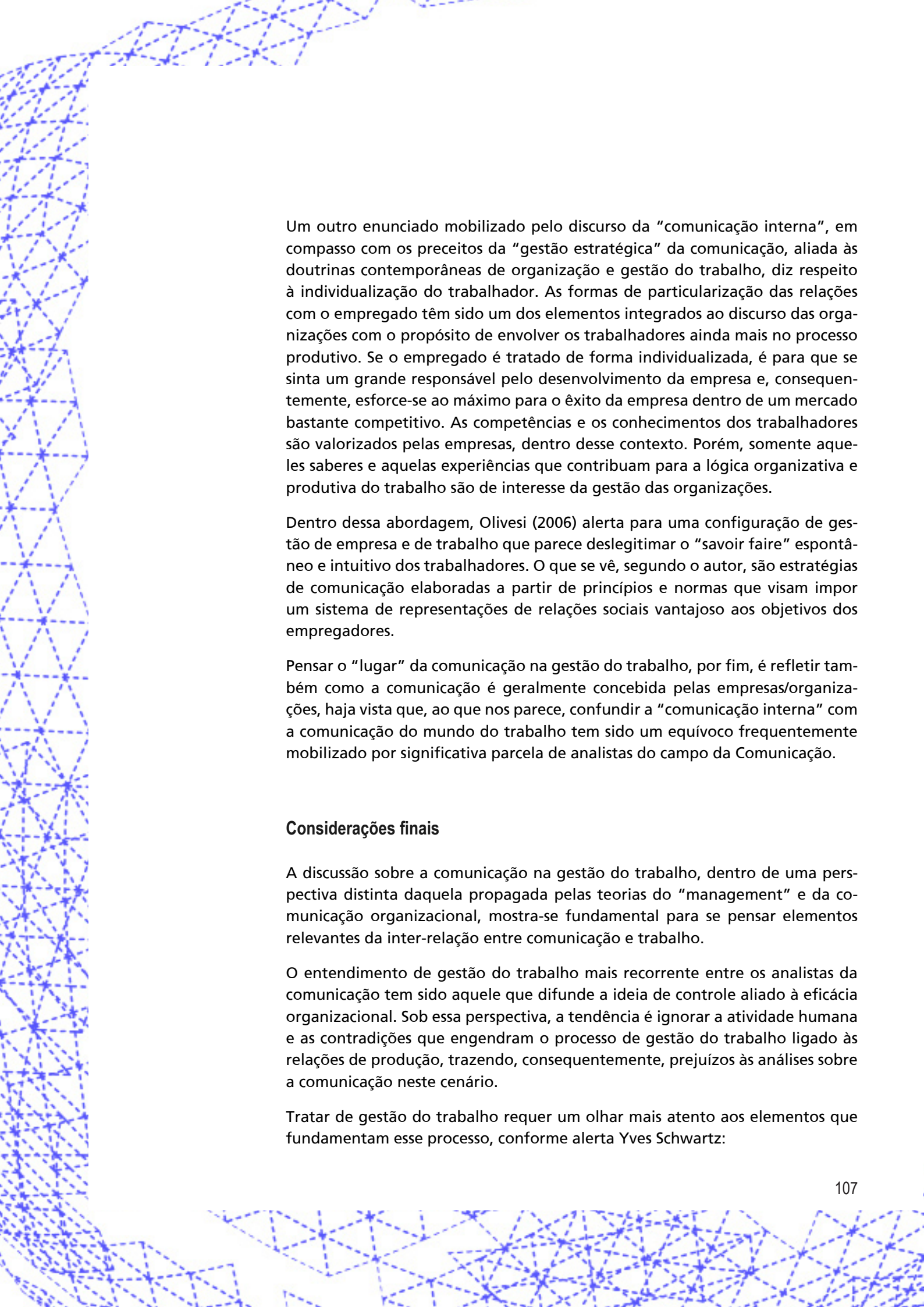


gestão do trabalho articuladas pelo comando das empresas, sendo que um de seus propósitos é governar os empregados de modo que eles reconheçam esses valores como os seus próprios. Desse modo, diversos enunciados são articulados no discurso da “comunicação interna”.

É notável que a retórica da “comunicação interna” focaliza-se em convencer o trabalhador de seu papel de “parceiro”, de um “colaborador” integrado a uma suposta “gestão participativa”, ainda que o funcionamento das empresas mostre uma realidade distante e diferente disso. Percebe-se, entre outras coisas, a mobilização de um discurso que procura ocultar a tensão social existente entre empregados e empregadores. Por trás dessa visão, estaria a ideia de anular a condição social do funcionário como trabalhador assalariado e, portanto, como força de trabalho explorada. Supondo que conflitos dentro da organização prejudicam o bom andamento da administração da empresa, entende-se que se o trabalhador for tratado como um agente de mudanças necessárias à modernização das relações sociais, ele será mais facilmente incorporado à racionalidade das organizações. Para a empresa, quanto mais o empregado estiver convencido de que seus superiores o consideram um cidadão, mais envolvido estará este trabalhador à racionalidade da empresa. Simula-se que o ponto de vista do trabalhador é admitido como parte integrante da gestão da empresa e do trabalho.

Esse entendimento de comunicação está vinculado à necessidade de a organização do trabalho, mobilizada pelas empresas modernas, controlar socialmente os trabalhadores. Por causa disso, difundir os princípios que padronizam os comportamentos dos empregados aceitos pela gestão organizacional tem sido um papel da “comunicação estratégica”. Não por acaso, o discurso da “comunicação interna” diz promover a valorização do trabalhador como pessoa, como ser humano, que merece uma boa qualidade de vida não só para si mesmo, como também para a sua família. Para ser merecedor disso, todavia, seu comportamento deve ser alinhado às normas e aos valores admitidos pela empresa. Qualquer contestação aos valores concebidos pela gestão organizacional como os únicos legítimos é considerada um desvio do modelo de comportamento aprovado pela “cultura” da empresa. Assim, o empregado que não esteja integrado ao “clima” da organização será julgado como alguém que precisa de mais atenção por parte das políticas de direção da empresa.

Dentro dessa lógica, a acessibilidade à informação no ambiente organizacional surge como condição essencial para o controle social dos trabalhadores e para o seu bom desempenho no trabalho. A intenção é manter o trabalhador informado sobre fatores que podem colaborar para seu melhor desempenho no ambiente de trabalho, sempre, evidentemente, em concordância com os preceitos organizacionais ali estipulados.



Um outro enunciado mobilizado pelo discurso da “comunicação interna”, em compasso com os preceitos da “gestão estratégica” da comunicação, aliada às doutrinas contemporâneas de organização e gestão do trabalho, diz respeito à individualização do trabalhador. As formas de particularização das relações com o empregado têm sido um dos elementos integrados ao discurso das organizações com o propósito de envolver os trabalhadores ainda mais no processo produtivo. Se o empregado é tratado de forma individualizada, é para que se sinta um grande responsável pelo desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, esforce-se ao máximo para o êxito da empresa dentro de um mercado bastante competitivo. As competências e os conhecimentos dos trabalhadores são valorizados pelas empresas, dentro desse contexto. Porém, somente aqueles saberes e aquelas experiências que contribuam para a lógica organizativa e produtiva do trabalho são de interesse da gestão das organizações.

Dentro dessa abordagem, Olivesi (2006) alerta para uma configuração de gestão de empresa e de trabalho que parece deslegitimar o “savoir faire” espontâneo e intuitivo dos trabalhadores. O que se vê, segundo o autor, são estratégias de comunicação elaboradas a partir de princípios e normas que visam impor um sistema de representações de relações sociais vantajoso aos objetivos dos empregadores.

Pensar o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho, por fim, é refletir também como a comunicação é geralmente concebida pelas empresas/organizações, haja vista que, ao que nos parece, confundir a “comunicação interna” com a comunicação do mundo do trabalho tem sido um equívoco frequentemente mobilizado por significativa parcela de analistas do campo da Comunicação.

### **Considerações finais**

A discussão sobre a comunicação na gestão do trabalho, dentro de uma perspectiva distinta daquela propagada pelas teorias do “management” e da comunicação organizacional, mostra-se fundamental para se pensar elementos relevantes da inter-relação entre comunicação e trabalho.

O entendimento de gestão do trabalho mais recorrente entre os analistas da comunicação tem sido aquele que difunde a ideia de controle aliado à eficácia organizacional. Sob essa perspectiva, a tendência é ignorar a atividade humana e as contradições que engendram o processo de gestão do trabalho ligado às relações de produção, trazendo, conseqüentemente, prejuízos às análises sobre a comunicação neste cenário.

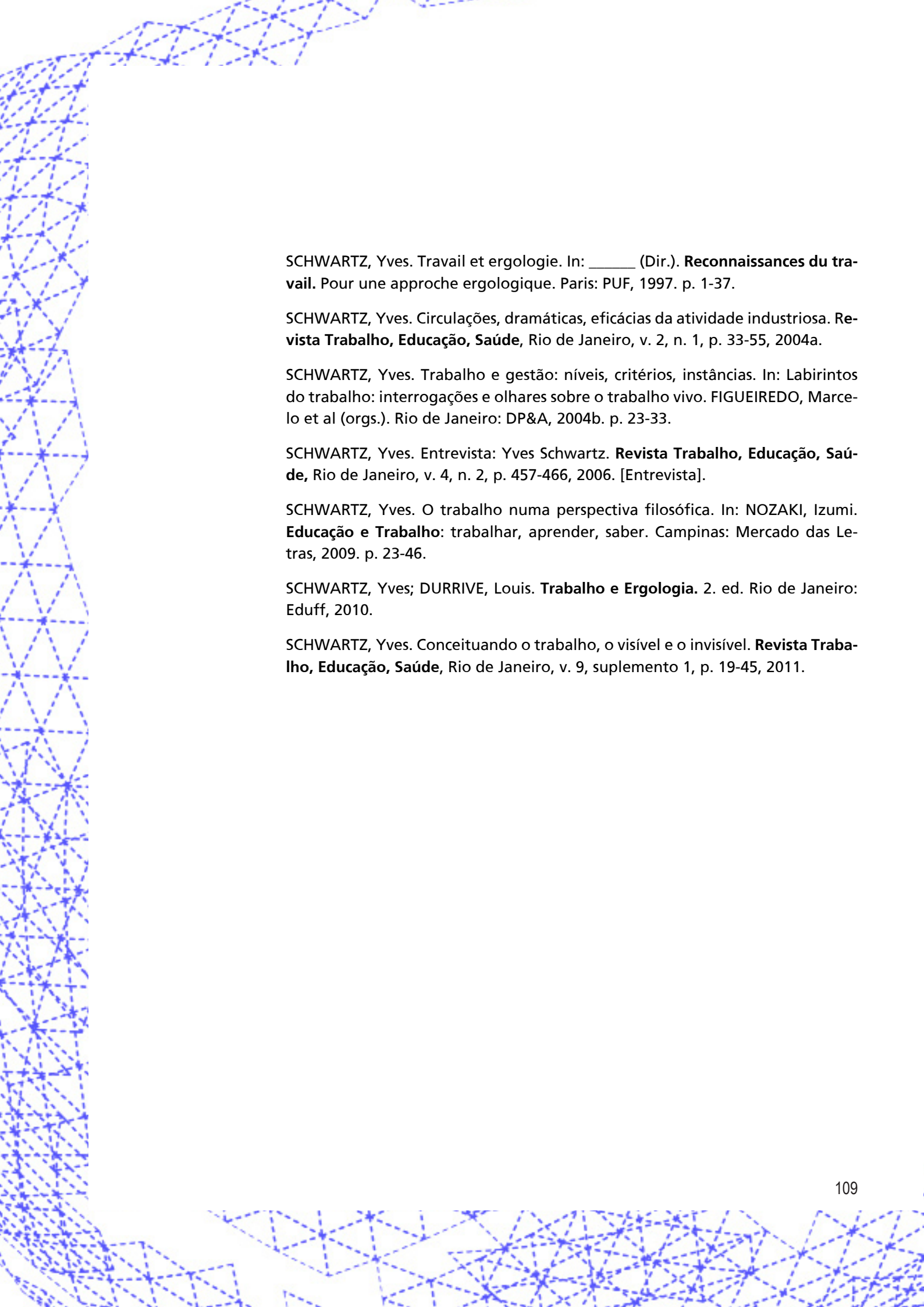
Tratar de gestão do trabalho requer um olhar mais atento aos elementos que fundamentam esse processo, conforme alerta Yves Schwartz:

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição - mesmo que o seja, em parte (SCHWARTZ, 2004b, p. 23)

Tendo isso em vista, os conceitos de “gestão do trabalho”, tal como foram abordados neste artigo, podem contribuir para análises sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações, levando em conta as distintas racionalidades que integram o mundo do trabalho.

## Referências

- 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.
- DANIELLOU, François. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: \_\_\_\_\_ (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgar Blücher, 2004. p. 1-18.
- 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, 2008a.
- FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e de trabalho. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 107-145, mar. 2008b.
- FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e trabalho dos jornalistas. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação: E-compós**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2013.
- LEONTIEV, Alex. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.
- OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. 2. ed. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 2006.
- RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da comunicação**: problemas correntes e autores. São Paulo: EDICON, 1998.



SCHWARTZ, Yves. Travail et ergologie. In: \_\_\_\_\_ (Dir.). **Reconnaisances du travail**. Pour une approche ergologique. Paris: PUF, 1997. p. 1-37.

SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004a.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. FIGUEIREDO, Marcelo et al (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A, 2004b. p. 23-33.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista: Yves Schwartz. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 457-466, 2006. [Entrevista].

SCHWARTZ, Yves. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, Izumi. **Educação e Trabalho: trabalhar, aprender, saber**. Campinas: Mercado das Letras, 2009. p. 23-46.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. **Trabalho e Ergologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eduff, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, suplemento 1, p. 19-45, 2011.