

## CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO E OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Marlene Branca Solio  
Rudimar Baldissera

---

**Resumo:** O presente artigo faz uma relação entre a evolução da teoria da administração apontando três aspectos básicos: ascendência de um novo paradigma, baseado na participação do trabalho, na administração das organizações, e na transparência dos processos administrativos; o fato de esse novo paradigma estar fundamentalmente baseado no bom andamento dos processos de comunicação nas mais distintas esferas dessas organizações; e o vácuo que se estabelece entre essa nova teoria e a prática cotidiana, onde encontramos vigentes, ainda, pressupostos administrativos que compõem a escola clássica da administração, baseados em princípios como: controle, planejamento e unidade de comando.

---

**Palavras-chave:** Teoria da Administração, comunicação organizacional.

---

**Abstract:** This article discusses the evolution of administration theory, pointing out three basic aspects: the rising of a new paradigm based on work participation, organization administration, and transparency of administrative processes; this new paradigm being fundamentally based on the good course of communication processes in the most distinct spheres of these organizations; and the vacuum established between this new theory and everyday practice, where administrative fundamentals of the classical administration school are still in force, and based on principles such as control, planning and command unity.

---

**Key-words:** administration theory; organizational communication

*The human side of enterprise*, escrito por McGregor, aponta “duas escolhas fundamentais à direção dos trabalhadores: a Teoria X e a Teoria Y. Para a primeira delas “as pessoas são preguiçosas, [...] detestam e evitam o trabalho, [...] precisam ser conduzidas e [...] precisam também de chicote e cenoura, ou seja, das recompensas e ameaças” (Drucker, 1984, p.271), supondo imaturidade. Já a Segunda “supõe que o trabalho constitui uma necessidade psicológica dos seres humanos e que estes anseiam por realizações e responsabilidade, indicando que todos almejam ser adultos” (1984, p. 272). Ainda segundo o autor (1984, p.273), Maslow, defensor da Teoria Y, frisa que “o mundo não é habitado

apenas por pessoas maduras, mas também contém uma carga plena de indivíduos permanentemente imaturos”.<sup>1</sup>

Maslow conclui não ser necessário eliminar as restrições. É necessário substituir a segurança da Teoria X e a certeza que ela dá para por outra estrutura de segurança e certeza. Na aplicação da Teoria Y, é preciso fornecer outros meios, que façam o papel que as ordens e os castigos desempenham na Teoria X, ou seja, a Teoria Y não pode simplesmente substituir a Teoria X, mas deve ir muito além dela (Drucker, 1984, p.273).

Nesse sentido, parece uma boa contribuição recorrer a Gutierrez quando afirma que

as organizações burocráticas tradicionais, ao mesmo tempo em que percebem as necessidades de membros social e moralmente maduros, acabam por incentivar, em função de generalização das ações estratégicas, personalidades autocentradas e imaturas que não conseguem e nem querem dialogar efetivamente (Gutierrez, 1999, p. 41-42).

É certo que qualquer instituição precisa ter dispositivos disciplinares. O que não pode acontecer é que sejam utilizados como instrumento de estímulo, na medida em que, nessa condição, geram desestímulo, ressentimento e resistência. Dispositivos disciplinares rígidos e aplicados aleatoriamente podem levar ao medo, que “inibe a aprendizagem” (Drucker, 1984, p. 280). O medo gera a oposição, enquanto o estímulo positivo produz a aprendizagem.

Há, porém, que se estabelecer uma diferença importante entre estimular para a produção do conhecimento, da criatividade, e estimular de modo a enquadrar o indivíduo numa formatação pré-estabelecida e rígida da organização, aos moldes da psicologia organizacional adotada pela escola de Relações Humanas de Mayo.

Diante do velho binômio do chicote e da cenoura, isso pode parecer “esclarecido”, mas continua sendo despótico. Nesse novo enfoque psicológico, a persuasão entra no lugar das ordens. Quem não se convencer pela persuasão é considerado imaturo ou precisando de psicoterapia para o ajuste devido. A manipulação psicológica substitui a cenoura das recompensas financeiras; e a exploração dos receios, ansiedades e carências pessoais de personalidades substitui o velho medo do castigo ou perda de emprego (Drucker, 1984, p.282).

---

<sup>1</sup> Parece-nos oportuno apontar a posição de De Masi que, solicitado a falar sobre algo de que se arrependia em sua vasta experiência profissional, respondeu: “Me arrependo de, às vezes, ter exigido de algumas pessoas coisas que elas não tinham capacidade para dar”. Domênico de Masi é doutor em Sociologia Internacional do Trabalho e autor de *A emoção e a regra e o ócio produtivo*. A referida citação aconteceu em 1998, durante o programa Roda Viva, da TV Cultura (Fundação Padre Anchieta), mediado pelo Jornalista Paulo Mankur.

Faz-se desnecessária a crítica a esse tipo de procedimento que pode parecer tentador, na medida em que traz a promessa de possibilitar que tudo continue funcionando sem demandar modificações. “O despotismo psicológico” (Drucker, 1984, p.282) é prepotente e desconsidera que as relações de trabalho passam, obrigatoriamente, pelo respeito mútuo entre trabalhadores e dirigentes. Assim, a abordagem da psicologia despótica e a Teoria X têm importantes pontos comuns.

Estimular a responsabilidade do indivíduo na organização significa valorizá-lo. Quanto mais alto for seu senso de utilidade, tanto maior será sua disposição a produzir com qualidade e crescer como pessoa e como profissional. *Eu sou importante, eu faço falta* são sentimentos intimamente relacionados com a estima pessoal, com a capacidade e uma vontade. A capacidade e a disposição das pessoas em usar sua inteligência e competência plena em benefício da organização está intimamente presa ao grau de informações que ela recebe. Isso associado à participação nos lucros só tende a aumentar o nível de desenvolvimento e responsabilidade, e a probabilidade de que o grupo rejeite quem venha a romper a corrente é muito grande. Na medida em que o sucesso da organização “carrega” a assinatura de cada indivíduo que tece essa rede, cresce a motivação.<sup>2</sup>

Um indivíduo estará na trilha da qualidade se perceber que seu trabalho é produtivo, se receber *feedback* de suas ações e se puder aprender de forma contínua. Executar sem discussão, obedecendo a determinações engessadas, normalmente procedentes de um lugar onde *não se faz*, mas *se manda*, significa alijar o indivíduo de participar do processo, quando, na verdade, quem *faz* precisa ser ouvido em primeiro lugar. Algumas organizações sofrem de uma grave miopia em determinados aspectos, confundindo um trabalhador com capacidade de autogestão, crítica/autocrítica e análise/auto-análise (portador de uma visão global do processo) com um trabalhador multitarefa – aquele que, treinado mecanicamente, está apto, teoricamente, a desempenhar mais de uma função (repórter, redator, fotógrafo, cinegrafista, por exemplo). Essa é a negação do princípio mais elementar da evolução do conceito de trabalho, que busca, justamente, detectar interesses específicos permitindo às pessoas fazer o que mais gostam da melhor forma. O recurso de que se vale

---

<sup>2</sup> Instrumentos que espelhem e difundem isso são fundamentais. Aí entra o jornalismo Organizacional – boletins, informes, assessorias de imprensa, jornais *online*, revistas e todo um arsenal de instrumentos de comunicação que, se não se caracterizarem efetivamente como jornalísticos, perderão força e crédito.

esse tipo de exigência é a massa de desempregados estruturais com que o neoliberalismo ameaça a sociedade trabalhadora.

Veja-se a seguinte fala de um operário:<sup>3</sup>

Eles tentam dar mais liberdade, mas o sistema antigo continua. É uma empresa autoritária. Tem muita hierarquia. Acho que as pessoas se recentem, principalmente quem trabalha na produção. Pelo que a gente vê, até pelo próprio jeito de conversar, não é todos né, tem gente que chega e conversá contigo normal e tem gente que não, ele tá ali conversando contigo, mas tu não faz parte do mundo dele. Eles tentaram fazer uma vez, no papel, uma pirâmide, mas foi por pouco tempo e depois acabou. Tu vê até pelos próprios chefes que eles têm um pouco de medo de falar com os seus supervisores, gerentes. As pessoas têm um certo medo de conversar até com os próprios líderes. As pessoas da administração têm um certo preconceito com o pessoal da produção (Solio, 2002).

Participação no processo, *feedback* ou retroalimentação, e aprendizado contínuo são chaves para o desenvolvimento/auto-estima e produtividade. O aprendizado não deve ser entendido como treinamento numa visão mecanicista/operacional, mas concebido numa ótica dialética/dialógica.

Drucker (1984, p.291) garante que

é importante [...] estabelecer que o processo de criatividade e tomada de decisões deve ter limites claros. Se compreendermos a criatividade como uma adivinhação não-dirigida, desestruturada, sem acompanhamento e sem controle, é improvável que ela venha a produzir resultados. Por outro lado, dificilmente poderá ser eficaz o sistema que não recorrer (e não puder funcionar) aos conhecimentos, à experiência, aos recursos e à imaginação das pessoas que com ele precisam conviver e fazê-lo funcionar.

Uma empresa precisa ter uma estrutura de autoridade bem definida, embora não rígida a ponto de ser tornar quebradiça (Drucker, 1984) e, obviamente, perigosa. É importante convocar o conceito de limite. Eles devem existir e ser claros, bem definidos, transparentes.

As organizações contemporâneas, cada vez mais, devem responder às diversas demandas com flexibilidade e velocidade, fatores para os quais uma equipe autogerida/autogerenciada soma pontos significativos. “Conforme o ambiente de negócios se modifica, a organização se adapta e, internamente, a estrutura organizacional é fluida para se adaptar a todas as mudanças” (Miller apud Drucker, 1997, p.140).

---

<sup>3</sup> A série de entrevistas integram a dissertação de mestrado *O papel da recepção no jornalismo organizacional*, defendido por Marlene Branca Solio em março de 2002, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). As entrevistas foram aplicadas pela autora a um grupo de funcionários de duas grandes empresas cujos nomes serão mantidos em sigilo.

Parece-nos importante insistir em que não basta atribuir responsabilidade: é preciso ouvir e escutar; agregar aos valores e à cultura das organizações o *mix* de valores e cultura dos empregados. Ela (a organização) deve dominar os códigos e conhecer a gramática do trabalhador para comunicar-se com ele. No caso, por exemplo, de despossuídos e imigrantes que integram os quadros funcionais de empresas, os primeiros elas supõem que não têm conhecimento e a dos demais elas ignoram. Essas questões assumem importância crescente num processo de globalização da economia em que países desenvolvidos instalam suas fábricas e subsidiárias em território de países subdesenvolvidos ou de cultura muito diferente da sua de origem. As questões ligadas à cultura organizacional e aos aspectos de diversidade que as empresas encontram nos vários lugares onde instalam suas unidades começam a ser vistas com importância cada vez maior. As empresas começam a despertar para o fato de que a diversidade pode agregar valor e de que nem toda diversidade implica tensionamento, assim como nem todo tensionamento é intrinsecamente ruim.

Esse momento da história dos sistemas de administração e de gerenciamento parece oportuno para que as empresas comecem a olhar para processos dialéticos sem o estigma que lhes impingiram até aqui. Já não há como ignorar a diversidade. Não há espaço para um comportamento massificador, não dialético, e distante da ordem da complexidade. Não há espaço para a não-comunicação.

Isso não pode levar a uma confusão de conceitos. É importante admitir que nem todos os indivíduos têm a mesma capacidade. As competências devem ser computadas, mas a sociedade precisa arcar com o ônus do cidadão menos capaz. Estado/sociedade/organizações devem assumir essa responsabilidade. Da mesma forma, “quem trabalha não pode dispensar as exigências, a disciplina e os incentivos proporcionados pela responsabilidade” (Drucker, 1984, p.313), e nós acrescentaríamos: pela capacidade. Lamentavelmente, os sistemas contábeis mostram o funcionário como despesa, quando “o sistema contábil que mostrasse os funcionários como ‘investimento fixo’ modificaria muito esse modo de pensar” (Drucker, 1984, p.312-13).

Com certeza, as lentes desse segundo modo de olhar para o empregado mostram uma relação não na direção de pessoas, que é paternalista e inconveniente, mas na direção

da liderança sobre pessoas, que supõe aceitação por competência a elevado grau de responsabilidade também dos liderados, o que podemos traduzir por engajamento.

E se estendemos a análise, vislumbramos uma relação de empresa com o empregado-cidadão, ou seja, uma relação que ultrapassa os portões das fábricas e que aponta para uma concepção de responsabilidade social exigindo que “as empresas assumam responsabilidades em relação aos problemas sociais, às questões sociais e às metas políticas e sociais, bem como que passem a ser guardiães [sic] da consciência social e as solucionadoras dos problemas sociais” (Drucker, 1984, p. 324-25). A exigência é a de uma análise em profundidade, não paliativa, nem emergencial, mas de longo alcance e que erradique, de fato, problemas sociais.

De acordo com Drucker (1984), os problemas sociais constituem disfunções da sociedade, e não repercussões provocadas pela organização e por suas atividades. É prudente, porém, lembrar que as empresas usam o patrimônio que é da humanidade e, de alguma forma, devem pagar por ele. Além disso, não podemos negar que elas se encarregam de assumir posições que são dos governos, em muitas situações, exagerando e criando preconceitos nesse sentido.

Veja-se, por exemplo, como um programa de televisão como o Linha Direta, veiculado pela Rede Globo, institui-se na posição de guardião da segurança e da Justiça, alardeando, nesse caso equivocadamente, a incompetência do Estado no que diz respeito à segurança. Denunciar vácuos de poder, criticá-los e buscar soluções condizentes para isso passa longe de assumi-lo inadvertidamente.

O início dos anos 70 marca o primeiro grande choque do petróleo. A busca de novos mercados, com matérias-primas e mão-de-obra barata, deu início ao que se poderia chamar de primeiro movimento de globalização da economia, com a instalação de diversas empresas multinacionais, especialmente norte-americanas, em vários países do mundo. A década de 60 e em especial a década de 70 são períodos de grande circulação das multinacionais. Junto com estas empresas se exportam não apenas produtos e formas de trabalho, mas também uma matriz cultural do país de origem. As multinacionais mudaram as feições da concorrência, dos métodos de gestão, das relações de trabalho e do mundo consumidor. Paralelamente a esse movimento na iniciativa privada, marcadamente primeirmundista, começa o declínio do *welfare state*. O Estado falido, desacreditado, sem poder de revidar com políticas que garantissem o pleno emprego e a seguridade social, começa a perder popularidade para as empresas, que exibem uma *performance* nada ruim em tempo de vacas magras. Os ganhos crescentes de competitividade passam a justificar a presença cada vez mais forte das empresas no cenário econômico, social e político das nações (Freitas, 2002, p.23).

É fundamental que se aponte o conflito de interesses da iniciativa privada em relação à coisa pública em muitos setores. Como é fundamental que se destaque que “assumir responsabilidade social significa sempre reivindicar autoridade” (Drucker, 1984, p.347). Toda a autoridade implica uma carga, maior ou menor, de responsabilidade. As empresas, até aqui, exerceram autoridade sobre as comunidades, mas não assumiram a responsabilidade a ela correspondente. Elas tiveram, por longo tempo, o poder.

A crise das instituições tradicionais, incluindo o Estado, fomenta esse rponderância do papel econômico. O Estado, falido e desacreditado, abre espaço para maior participação das empresas na vida social, começando ele próprio a ser visto como um causador de problemas no Mercado, motivo pelo qual se pede sua redução ou afastamento (Freitas, 2002, p.58).

As relações iniciativa privada/governo têm um percurso bem determinado ao longo da História (Drucker, 1984). No século XVIII, o mercantilismo determina que o empresário é socialmente inferior ao governante. O modelo do século XIX será o constitucionalista, que usa a legislação antitruste, os organismos reguladores e os processos criminais (Rooseveltdt chamou os empresários de “malfeitores de grande fortuna”). “Com a ascensão da tecnologia e do administrador profissional, a empresa passou, por assim dizer, a integrar o *establishment* nacional. Mas ela ainda é uma sócia secundária do governo” (Drucker, 1984, p.335). A partir da instituição do neoliberalismo, as relações iniciativa privada/Estado sofrem mudança significativa. Diminui o tamanho do Estado, aumentam a força e o poder de ingerência das empresas na gestão de questões econômicas que, muitas vezes, se plasmam às políticas, embora de forma dissuadida. As atividades das empresas e as do governo têm uma tênue membrana que se dilui em algumas situações.

Nos Estados Unidos, por exemplo, ainda se justifica a economia mista nesse setor [...] como uma “emergência temporária”, trinta e cinco anos após a Segunda Guerra Mundial. Todas as pessoas ligadas ao assunto sabem que nada há de temporário a seu respeito, e que na ficção da “emergência temporária” reside uma das principais causas dos sérios problemas que surgem nas compras para o setor da defesa. Mas todas elas sabem também que qualquer tentativa de pensar no caso de reestruturar esse relacionamento levaria imediatamente a contradições filosóficas e a antagonismos inconciliáveis entre “o que a coisa deve ser” e o que se faz necessário (Drucker, 1984, p. 359).

Guerras e guerrilhas sistematicamente alimentadas por aquele país (sempre fora de seu território, é evidente) têm, pois, sob essa ótica, justificativa compreensível.

O que Drucker chama de economia mista e que configura neoliberalismo provoca um verdadeiro divórcio entre a economia e a soberania políticas. O poder econômico não é

do país/governo, mas da instituição/empresa que o detém. Na sociedade fundada em organizações, o governo torna-se uma entidade com finalidades especiais, e não a entidade. Essa sociedade gera responsabilidades sociais para os grupos de liderança não governamentais e especialmente para o administrador de empresa. Debilita, assim, a supremacia da posição e do papel do governo (Drucker, 1984, p.361).

### **O papel da comunicação na sociedade fundada em organizações**

“O hiato nas comunicações, dentro das instituições e entre os vários grupos da sociedade, vem se ampliando continuamente, ao ponto de ameaçar virar um insanável abismo de desentendimento total” (Drucker 1984, p.491). Pela velocidade da mudança do quadro da humanidade, que salta para uma sociedade na qual o que presenciamos é a leitura de um novo cotidiano pela velha cartilha, a grande massa de trabalhadores ainda não se deu conta de seu “poder de fogo, barganha e negociação”. Ainda não assumiu um novo lugar que vislumbrará, com certeza, mais cedo ou mais tarde. Raras organizações perceberam de fato essa possibilidade e continuam confortavelmente usando a filosofia da cenoura e do chicote (algumas preferencialmente a do chicote), enquanto o entorno de ambos, trabalhadores e empresas, se modifica rapidamente. A esse respeito, Ashkenas (apud Drucker, 1977, p.119) diz que

a despeito dessas famosas transformações, hoje em dia, a maior parte das organizações não parece funcionar muito diferente daquelas de 20, 30 ou 50 anos atrás. A hierarquia baseada no controlar – com múltiplos níveis, divisões funcionais, papéis e recompensas diferenciados e informações fragmentadas – é ainda o modelo organizacional predominante.

A postura convencional da empresa era de não comunicar, mas de dar ordens. Transmitir determinações e decisões e, ainda assim, muito esporadicamente. Quanto menos o trabalhador soubesse sobre sua empresa, menor risco o empregador estaria correndo e, sejamos honestos, esse tipo de comportamento não está muito distante do nosso cotidiano. Assim, uma sociedade cujo pêndulo fundamental são sistemas de informação, aflora um descompasso perigoso entre teoria e prática quando de fala em processos de comunicação.

Na verdade, a sociedade fundamentada em organizações tem dois problemas importantes a resolver na área da comunicação: dar-se conta do quão fundamental é



comunicar-se com seus diversos públicos e saber tudo sobre os instrumentos de que dispõe, mas, principalmente, dar-se conta de que a recepção é dinâmica, tem seus códigos culturais já introjetados e tem uma expectativa, que nem sempre corresponderá (e na maioria das vezes não corresponde) aos pressupostos da organização (talvez justamente pela falta de comunicação, num verdadeiro ciclo vicioso).

A mente humana procura encaixar impressões e estímulos em uma estrutura de expectativas. E oferece tenaz resistência a qualquer tentativa de fazê-la “mudar de opinião”, ou seja, de perceber coisas que não espera perceber. É claro que se pode alterar a mente humana para o fato de que aquilo que está percebendo contraria suas expectativas. Mas para isso precisamos antes compreender o que a mente espera perceber. Depois, ela precisa de um sinal inconfundível – isto é diferente. Não funcionará a mudança gradual, em que se suponha que através de pequenos passos a mente seja levada a compreender que aquilo que percebeu não é o que esperava perceber. Pelo contrário, com isso as expectativas se revigorarão, o que torna ainda mais certo que o receptor perceba exatamente o que espera perceber (Drucker, 1984, p.495).

Comunicar-se sempre vai implicar a tentativa de cooptação, de rendimento. Nenhuma comunicação é inocente, ela sempre vai fazer exigências. Assim, se ela tende a contrariar meus princípios, valores, desejos, expectativas e objetivos, tenderá igualmente a ser negada. Mas se ela sintonizar com as minhas expectativas, tenderá a encontrar eco. Daí que, principalmente, se estivermos falando em comunicação organizacional, é importante: o processo de repetição, uma carga de dados/informações/conhecimentos clara e denotativa, o distanciamento de possibilidades de conotação que possam trazer ruídos, pontos de fuga/dupla interpretação e transparência. Quanto menos a comunicação possuir carga emocional, mais chances terá de impactar, de ser acolhida, de permanecer na memória. Daí a importância do vocabulário, da pauta, do *design* gráfico e do tom e do volume de cada mensagem.

Drucker (1984, p.498) destaca com prioridade que

a eficácia do sistema de informações depende da disposição e capacidade de ponderar cuidadosamente qual é a informação necessária para quem e para que fim, dependendo depois da criação sistemática de comunicação entre as diversas partes componentes do sistema com respeito ao significado de cada alimentação e produção específica. Por outras palavras, a eficiência depende do preestabelecimento na comunicação.

Um ingrediente importante na fórmula de sucesso da comunicação organizacional é a escuta. Só a partir do momento em que quem comunica conhece as expectativas de quem recebe a comunicação é que de fato essa comunicação vai acontecer. Mayo e sua escola de

Relações Humanas já percebeu isso na primeira metade do século XX, quando alertava para a importância de, *antes de partir do que quer transmitir*, a empresa busque *perceber o que o empregado deseja saber*.

É de maior importância estabelecer critérios de diferenciação entre informação e comunicação. A comunicação está um passo além da informação. Ela pressupõe um *link*, uma relação, um vínculo entre quem informa e quem recebe a informação, rumo à interpretação, decodificação, estabelecimento de ilações e relações entre aquele dado que acaba de ser informado/recebido e um repertório anterior que, teoricamente, detém tanto quem informa quanto quem recebe a informação. Daí pode-se depreender que o volume de informações não resolverá problemas de comunicação. Pelo contrário. O aumento do volume de informações vai demandar cada vez maior necessidade de comunicação eficaz. Nos parece que seja este o lugar adequado para destacar, também, a importância de o processo de comunicação ser ascendente, ou seja, partir daqueles que perceberão a comunicação para aqueles que objetivam atingir a sua percepção. Para estabelecer um processo eficaz de comunicação, a organização (A) precisa ouvir, conhecer, medir as expectativas e competências de seu público (B). Só um Segundo momento ela estará apta a dar o *start* ao seu processo de comunicação (C). Caso contrário, estaremos ainda no estágio da informação (I). Veja-se o gráfico abaixo:

Tem-se que:

A é quem quer comunicar;

B é o alvo dessa comunicação;

I é a informação que A deseja comunicar; e

C é a efetivação do ato de comunicar propriamente dito.

$$A \Rightarrow B = I$$

$$A \Leftrightarrow B = I$$

Os vários processos de comunicação dentro das organizações estarão intimamente relacionados aos seus sistemas ou processos de gerenciamento como um todo. O desenho da comunicação será mero reflexo da arquitetura das relações dentro da organização, que,

por sua vez, estarão intimamente relacionadas às questões da arquitetura do poder. Veja-se, por exemplo, a seguinte fala de trabalhador:<sup>4</sup>

A intenção da empresa pode até ser boa, mas ela quer vender um lugar onde está tudo bem, que tem tudo certinho, um setor que melhorou, tudo direito, mas não é bem assim no dia-a-dia, e as pessoas estão lendo, mas sabem separar uma coisa de outra. É assim que funciona. A gente vê as coisas acontecer diferente. A diretoria, quando vai fazer um projeto, é feita uma reunião direto com a gente, no pátio. Eles pensam a coisa e as equipes executam <sup>5</sup> e daí a coisa muda de figura (Sólio, 2002, p. 16-17).

Em termos de reflexão sobre o estado da arte na administração de empresas e organizações talvez seja plausível falar-se num período vácuo quando a referência é o tempo presente. Sabe-se como as empresas foram, aposta-se na sua arquitetura futura, mas o presente, na verdade *não existe*. A teoria aponta numa direção, estimulante, mas a prática se recusa a focá-la. Nessa linha Goldsmith (apud Drucker, 1997, p.283) diz que “à medida que o valor percebido de importantes trabalhadores voltados para o conhecimento aumentar, a concorrência pela contratação de tais funcionários será mais acirrada.” Isso (ao lado da valorização das empresas menores, de longe mais democráticas e menos prepotentes do que as grandes), somado à consciência pessoal do valor individual, mudará, com certeza, as regras do jogo. O empregado tem consciência gradativamente maior de seu espaço e de seus direitos como cidadão que deve ser respeitado. Além disso, a competitividade crescente empurra o profissional para a especialização cada vez maior. É importante perceber que, no futuro, haverá uma simbiose entre o empregado e o cidadão, mas parece-nos ser mais importante evidenciar a convicção de que essa simbiose já teve início e que, portanto, empregado, empregador e empresa já não são os mesmos **agora**. Beckhard (apud Drucker, 1997, p.350) garante que “as organizações não são mais entidades isoladas capazes de operar de maneira autônoma em um ambiente relativamente estável: elas são parte de um sistema de relações e interações constantemente dinâmicas.”

A grande maioria das organizações modernas ainda utiliza os princípios neoclássicos e não se vislumbram mudanças nesse cenário, pelo menos a médio prazo. A departamentalização, por exemplo, é uma característica universal das empresas, tal sua racionalidade e eficiência (Neto, 2001, p.102).

---

<sup>4</sup> A série de entrevistas integram a dissertação de mestrado *O papel da recepção no jornalismo organizacional*, defendida por Marlene Branca Solio em março de 2002, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). As entrevistas foram aplicadas pela autora a um grupo de funcionários de duas grandes empresas cujos nomes serão mantidos em sigilo.

<sup>5</sup> Referindo-se a gerências e demais instâncias de poder, abaixo das diretorias.

Há que se considerar, ainda, a mediocridade de alguns quadros gerenciais que: - temem a concorrência pessoal; - julgam que reconhecer valores justamente pode levar à soberba e à improdutividade (chicote e não cenoura), abrindo a possibilidade (e o risco) de a empresa ficar na posição de refém de seu empregado. Quanto antes as empresas que detêm esse tipo de quadro gerencial investirem na qualificação de sua equipe, desafiarem os tradicionais sistemas de remuneração, romperem processos burocráticos, apostarem em ações empreendedoras de sua equipe e valorizarem os processos de comunicação, tanto antes estarão trazendo o futuro para o presente, eliminando um vácuo perigoso que se instala nos sistemas organizacionais contemporâneos. Enquanto se discute a empresa do futuro, presenciaram-se atitudes de organizações que coagem seus empregados a levar trabalho para casa executando tarefas sem remuneração, sob pena de, não vencendo as cotas estabelecidas, perder o emprego, por haver “candidatos na espera”.<sup>6</sup>

Paralelamente, lemos artigos e livros declinando empresas preocupadas com seu perfil futuro, muito longe do traçado no exemplo que acabamos de citar. Parston<sup>7</sup> (apud Drucker, 1997, p.367) menciona que

ao contrário das doações de caridade efetuados por muitas empresas, a responsabilidade pelos resultados sociais é duradoura. Para uma empresa, contribuir para as artes durante um ano e para o ensino superior no ano seguinte e, quando as vacas estão magras, não contribuir, tem um significado. Mas o significado é totalmente diferente quando a própria posição da organização junto a clientes, acionistas e sociedade exige uma resposta positiva e constante à expectativa do bem público. Fracassar na satisfação dessa expectativa social pode ser tão perigoso quanto não conseguir atender às expectativas dos acionistas ou clientes.

Num primeiro momento da história das organizações, elas refletiam a figura de seu proprietário. Decorrido alguns anos, agregaram à sua imagem e configuração um círculo de acionistas investidores. Em seguida, foram obrigadas a estender a sua configuração e o círculo de funcionários. Hoje, ela aparece como um organismo incrustado (e permeável) à estrutura social, que não tem como não responder às pressões e demandas de acionistas, trabalhadores, clientes e cidadãos não afiliados, mas integrantes daquelas comunidades onde estão inseridos e sobre as quais agem.

---

<sup>6</sup> O exemplo refere-se a um empregado do departamento de Recursos Humanos de uma empresa de grande porte, com o qual conversamos. Para proteção do funcionário, não mencionaremos seu nome nem o da empresa onde trabalha.

<sup>7</sup> Produzindo Resultados Sociais, citado por Drucker (1997, p.367).

Estimular, portanto, posturas de transparência e maturidade nas relações entre as pessoas e ambientes passa, evidentemente, por um processo de comunicação, e esse será um importante papel da comunicação organizacional, que deverá estar intimamente relacionada a todas as áreas, para o diagnóstico dos processos formais e informais dos fluxos de comunicação. A ação comunicativa dentro de uma organização vai estar intimamente relacionada ao amadurecimento das pessoas, e isso só se obtém quando cada indivíduo dispuser de autonomia, segurança e acesso às informações. Cabe, portanto, à comunicação organizacional, mais do que divulgar resultados em boletins informativos, jornais organizacionais e *releases*. Ela é parte do processo de gestão dessa filosofia ou processo de gerenciamento da organização. Deve pensar o modelo de empresa ao lado das demais áreas estratégicas da organização e não exclusivamente em termos operacionais.

Numa organização, pensada num processo de ação comunicativa, como diz Habermas (apud Gutierrez, 1999), o gerenciamento transparente determina a contaminação entre o que ele chama de mundo da vida dos membros da organização e a realidade dessa organização. É evidente que esse tipo de postura vai demandar: maior autonomia, maior envolvimento e comprometimento individuais e de equipe e intensificação do diálogo e da troca de dados/informações, que, nas organizações de caráter burocrático, são vistos como sigilosos e estratégicos devendo manter-se apenas nas planilhas de um reduzido número de chefias, teoricamente as únicas habilitadas e manipulá-los. Tradicionalmente, as organizações ignoram as características de personalidade de seus atores, sem considerar que constituem, num momento anterior, a sua inserção na organização.

É preciso que as empresas se dêem conta de que o desempenho dos indivíduos está intimamente ligado à qualidade das organizações e, principalmente, ao nível das interações comunicacionais entre os diversos atores mais do que à conformidade ou à velocidade dos processos operacionais.

### **Referências bibliográficas**

DRUCKER, Peter. *Introdução à administração*. São Paulo: Futura, 1984

\_\_\_\_\_. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LEMAIRE, Bruno. *Empresários e empresas do 4º tipo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

NETO, João Pinheiro de Barros. *Teoria da administração (curso compacto): manual prático para estudantes & gerentes profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SALERMO, Sérgio Mario. *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUSTER, John P.; JILL, Carpenter; KANE, M. Patrícia. *O poder do gerenciamento transparente: descubra verdadeiros talentos*. São Paulo: Futura, 1997.

SOLIO, Marlene Branca. *O papel da recepção do jornalismo organizacional*. Dissertação (Mestrado) - PPG da Unisinos, São Leopoldo, 2002.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). *Recursos Humanos e subjetividade*. 4.ed. Petrópolis: Atlas, 2002.