

LAUDELINO JOSÉ SARDÁ

**A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA
DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Tese de Doutorado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção (Gestão do
Conhecimento) Centro Tecnológico da
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Prof. Nério Amboni, Dr.
Orientador**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

LAUDELINO JOSÉ SARDÁ

**A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gestão do Conhecimento) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis em 10 de abril de 2006.

**Prof. Edson Paladini, Dr.
Coordenador do Programa**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Nério Amboni, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Universidade do Estado de Santa
Catarina – UDESC (ORIENTADOR)**

**Prof. Antônio Theodoro de M. Barros, Dr.
Universidade Federal Fluminense – UFF**

**Prof. José Francisco Salm, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Prof. João Benjamim da Cruz Jr. Ph.D (MODERADOR)
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

**Prof. Arnaldo José de Lima, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC**

AGRADECIMENTOS

Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC, na pessoa de seu Coordenador e de seus Colaboradores pela recepção e atenção;

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, pela oportunidade e reconhecimento;

NÉRIO AMBONI pelas idéias, convicções e firmeza;

JOSÉ FRANCISCO SALM, pelas sugestões e pela permanente troca de idéias;

ANTÔNIO THEODORO DE M. BARROS, pelo profissionalismo, sugestões e disposição de participar como Membro Externo;

JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JR., pelo incentivo e contribuição ao enriquecimento da tese;

ARNALDO JOSE DE LIMA, pelo incentivo e pela sua eficiência como Moderador deste estudo;

NARCISA DE FÁTIMA AMBONI, pelo incentivo e contribuição à organização metodológica do trabalho.

JULIANO ALBINO SARDÁ, pela elaboração do abstract;

ONÉLIA SILVA GUIMARÃES, pela catalogação na fonte;

JORGE, D. MARIA, MARI, ANINHA, pela amizade;

LAUDELINO PEREIRA SARDÁ (in memoriam) e **DULCINA NUNES SARDÁ (in memoriam)** pelo exemplo de vida.

A Deus, pelo dom da vida.

RESUMO

Do homem esculpido para se enquadrar em uma estrutura de produção ao homem mergulhado na ansiedade da era da informação e do conhecimento, o maior desafio está na capacidade das organizações de se modernizarem através de um modelo de comunicação, que contemple o trabalhador como um ser capaz de inovar e provocar mudanças, pelas facilidades da tecnologia de ensinar-lhe acesso ao mundo das experiências e das transformações. A redescoberta do ser dentro da organização é um imperativo à compreensão das mudanças, em que o inevitável da instantaneidade da informação oblitera a insistência de organizações de ainda definir o homem como uma peça da engrenagem da produção. A tecnologia, que desde a Revolução Industrial acelera a produção, não é mais ferramenta exclusiva do homem-empresário, do homem-investidor. Ela está hoje presente no seio da família, acelerando o enriquecimento das novas gerações. Entre dispor de uma estrutura com tecnologia avançada e ser uma organização humana, a empresa, muitas vezes, investe numa falsa imagem, preocupada em ter uma boa aparência para o cliente, quando internamente processa-se uma comunicação que acaba repercutindo negativamente para o mercado. Fazer com que o indivíduo sinta-se na organização como que se estivesse em casa, de forma natural, equivale a apostar no processo de comunicação sem embargos, para que o ser humano não seja um agente mecânico, mas um agente de mudança, atuando como um ser natural. A organização pode atingir um nível de qualidade de relacionamento humano através do processo de comunicação, que é dimensionado pelo grau de informalidade predominante na relação entre as pessoas. A hierarquia da organização só é empecilho à comunicação eficiente quando está engordurada de ranços de uma burguesia escamoteada, que acaba dificultando o relacionamento informal e, sobretudo, a compreensão do indivíduo como ser humano. Para utilizar com eficiência as ferramentas de comunicação, a organização precisa, antes de tudo, sentir-se humana, para que os meios utilizados sejam condutores de sensibilidade, capazes de chegar ao cliente com a mesma carga de emoção que permeia o processo produtivo sem necessitar da maquiagem do marketing de vendas. A organização precisa assemelhar-se a um organismo humano, cujas veias fazem o sangue circular. Quando elas ficam obstruídas, pela deficiência de comunicação, o organismo torna-se sedentário. A organização precisa ter sempre suas veias abertas, de forma a que a comunicação seja o sangue que a energiza para ser mais humana. O mundo pós-tecnológico é o das facilidades de comunicação. Não haverá mais os equipamentos que nos mostram conversando a distância. Um chip, quase que invisível, permitirá ao homem comunicar-se com qualquer parte do mundo sem exibir aparelhos nas mãos. É para esta nova realidade da comunicação humana invisível que as organizações necessitam se reciclar, revendo preceitos e conceitos que ainda hierarquizam as relações humanas e que robotizam as pessoas em processos produtivos.

ABSTRACT

From the man who was chisel to fit into a production structure to a man apprehensively involved in the era of information and knowledge, the great challenge is in the organizations' capacity to modern themselves through a communication model, which assemble the employee as a being capable of inovate and provoke changes, using the technologie's falilities to insert access to the world of experiences and transformations. The re-discovery of the being inside the onrganizations is imperative to the comprehension of changes, when the inevitable information's immediatism conflicts with the organizations' insistence in see the man as a piece of the engine into the production. The technology, which since the industrial revolution accelerate the production, is no more a tool just for the bussines man, the investidor. It is present in home, speeding the new generation's growing. Between an advanced technology structure and a human organization, the company, sometimes, invest in a false image, worry about showing a good impression to the client, when inside is processing a communication which reflects negatively to the market. Make the employee feel like home inside the organization, in a natural way, correspond to bet in the communication process without restrictions, making the human being not a engine, but a alteration agent, acting like a natural being. The organization can achieve a human relation quality level through communication process, which is mesure by the informality degree predominant in relation between people. Organization's hierarchy will be trouble to an efficient communication when is full of excentricity from a corrupt bourgeoisie, becoming difficult the informal relationship and, above all, the individual understanding as a human being. To efficiently use the communication tools, the organization must, first of all, feel human, make sensibility conductors by using the possible sources, capable to reach the client with the same emotional power which circles the production process without the saling marketing make-up. The organization needs to resemble a human organism, which veins make the blood circle. When they are blocked, by the communication deficiency, the organism turns sedentary. The organization must have always its veins open, being the communication the blood which energizes, making it more human. The world after technology is the communication facilities. It won't exist the equipments that show as talking in long distance. A chip, almost invisible, will allow man to communicate with any part of the world without showing instruments in hand. Is for this new reality of the invisible human communication that the organizations must recycle themselves, cheking principles and concepts which still input hierarchy at the human relationships and robotize the people in their productive process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Dados, Informação e Conhecimento18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	9
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	16
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.5 OBJETIVOS.....	22
1.5.1 Objetivo geral.....	23
1.5.2 Objetivos específicos.....	23
1.6 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE E INEDITISMO.....	23
1.6.1 Relevância.....	23
1.6.2 Originalidade.....	24
1.6.3 Ineditismo.....	24
1.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
1.7.1 Natureza da pesquisa.....	25
1.7.2 Caracterização da pesquisa.....	25
1.7.3 Técnicas de coleta e de tratamento de dados.....	26
1.7.4 Limitações preliminares da pesquisa.....	27
2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO FRENTE AOS PROCESSOS COMUNICATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO.....	37
3.1 A REDESCOBERTA DO SER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	45
3.2 ANSIEDADE DO SER.....	54
4 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	58
5 CONCLUSÕES	82
5.1 RECOMENDAÇÕES	85

6 REFERÊNCIAS 87

1 INTRODUÇÃO

São apresentados, neste capítulo, a exposição do assunto, a definição dos principais termos, os objetivos geral e específico, a organização do estudo e a relevância em nível de ineditismo, originalidade e importância.

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

Embora os estudos específicos sobre comunicação tenham começado a ser desenvolvidos formalmente no século XX, em razão do avanço tecnológico dos meios de comunicação de massa, como observa Santos (1992), é preciso entender que a evolução da relação social humana compreende um processo comunicativo histórico, que desenha o crescimento humano, principalmente nas organizações, desde a família ao mundo produtivo. A burocracia não deixa de ser uma forma de organizar a comunicação dentro de um ambiente de trabalho. Se não houvesse comunicação e se a produção se resumisse ao funcionamento de máquinas, com certeza haveria apenas roteiros técnicos e não burocracia. Segundo Weber (*apud* CAMPOS,1978), a administração significa fundamentalmente o exercício da dominação baseado no saber. Logo, o saber se produz pelas relações humanas, em que logicamente se processa a dominação.

Quando nos comunicamos, observa Berlo (1999), pretendemos influenciar o nosso ambiente e a nós próprios.

A cultura influencia a personalidade. As necessidades biológicas influenciam a organização social. O conhecimento influencia as atitudes. A língua influencia o pensamento. O pensamento influencia a crença. A crença influencia os sistemas sociais e estes as condições biológicas. Nenhuma é primária. Nenhuma é fundamental; todos os fatores discutidos são relacionados com todos os demais.

Berlo (1999) explica que a vida humana é um processo, como a comunicação, a aprendizagem, a organização social.

O ponto de vista do teórico da comunicação é de que nenhum aspecto isolado do comportamento humano pode ser analisado convenientemente, se forem deixados de lado quaisquer dos demais aspectos desse comportamento. Não compreenderemos bem o processo da comunicação se não tentarmos relacionar todas as variáveis, uma com as outras, se não empregarmos todo o nosso conhecimento, como quer que tenha sido obtido, tenha vindo de onde for, para ajudar-nos a explicar e a prever como as pessoas são, o que são, e em que se estão transformando. (BERLO, 1999, p.104).

Dá-se o conceito etimológico de comunicação pela palavra comunidade ou a participação. Heidegger (*apud* ABBAGNANO, 1970) qualifica-a de coexistência ou, como prefere Jaspers (*apud* ABBAGNANO, 1970) possibilidade de relações, ou até mesmo Dewey (1979), para quem comunicação é a própria realidade humana. O processo de interação e de compreensão dentro de uma organização desenvolve-se pela comunicação e o entendimento não se resume à lógica matemática, mas, inclusive, aos aspectos simbólicos que envolvem os indivíduos em um contexto de afetividade e emoção. Chanlat (1996) explica que todo o ser humano e toda a sociedade produziram uma representação do mundo que lhe confere significação.

A imagem simbólica busca representar para si, antes de mais nada, o ausente, o imperceptível, o indescritível. Mais ou menos arbitrárias, estas representações simbólicas que calcam sua existência nas relações com o mundo vão participar da construção deste universo de significações inerentes ao ser humano. Esta gestação do simbólico não escapa ao universo organizacional. (CHANLAT, 1996).

Para Durand (*apud* CHANLAT, 1996, p. 31), “a razão e a ciência estabelecem uma relação entre os homens e as coisas, mas o que estabelece uma relação entre os homens, na relação de satisfação e penas quotidianas dos homens entre si, é esta representação afetiva, exatamente porque é vivida e constitui o domínio secreto das imagens”.

Assim, é necessário compreender, no processo de comunicação, que a interação entre os homens não prescinde da afetividade que, como lembra bem Chanlat (1996), é uma dimensão incontornável das relações humanas, seja face a face, em grupo ou em multidão.

Em uma organização, em que existem os sistemas estruturais e formais e as relações informacionais entre os seres humanos, a ética, na visão da própria organização, acaba se constituindo nos parâmetros do comportamento do indivíduo. As correntes ideológicas, contudo, definiram bem os paradigmas da comunicação organizacional. O pensamento de Descartes (1991), que deu origem ao cartesianismo, pressupõe que nem os sentidos e nem as idéias podem nos conduzir ao entendimento da realidade. Sob este prisma, a comunicação comporta-se de forma a evidenciar que a razão não se deixa enganar pela realidade, tomando-se como evidência o que pode não passar de um erro de pensamento ou ilusão de sentidos. Pela lógica, a comunicação demonstra que os argumentos podem ser convincentes embora não corretos. Contudo, baseada na lógica, a comunicação alcança o estágio da compreensão mútua, pois se estabelecem premissas que ensejam o entendimento natural. Penteadó (1977)

observa que pelo fato de as informações não possuírem uma lógica própria, que resulte nas mesmas percepções e conhecimentos por parte de todas as pessoas, a comunicação humana acaba não transmitindo fatos imparciais. E explica:

As informações são percebidas e interpretadas em termos de necessidades, emoções, personalidade e padrões cognitivos do receptor, que interpreta a mensagem em termos de sua experiência, convicções pessoais e tende a agrupar aspectos característicos na experiência, de maneira a criar padrões”. (PENTEADO, 1977, p.122).

Kant (1992) entende que a verdade consiste na concordância do conhecimento com o objeto. Por conseguinte, o conhecimento deve concordar com o objeto para ser aceito como verdadeiro.

Ora, só posso comparar o objeto com o meu conhecimento na medida em que o conheço. O meu conhecimento deve, pois, confirmar-se a si mesmo, o que, porém, nem de longe é suficiente para a verdade, porque o objeto está fora de mim e o conhecimento está em mim. Assim, a única coisa que posso fazer é avaliar se o meu conhecimento do objeto concorda com o que acabo de conhecer do objeto. KANT, 1992, p.67).

A relação entre conhecimento e objeto acelera-se e multiplica-se em decorrência da massificação da informação imposta pelo desenvolvimento tecnológico. Pelo fato de ser objeto de análise ao longo deste trabalho, o conhecimento que nutre um indivíduo não é o suficiente para ele identificar tantas verdades e falsas verdades que os meios de comunicação colocam a todo instante. Em razão disso, vive-se a neurose da informação, em meio à neurose de querer saber tudo, aprender tudo e conhecer tudo. E acaba-se mergulhado no superficialismo, sob o risco habitual e diário de aceitar tudo sem a certeza do verdadeiro.

Godói (2005), sob a ótica da psicanálise, observa que, através de um fantasma (em seu uso fundamental), se dá o modo de relação do sujeito com o mundo, o acesso ao mundo, à verdade, à particularidade da verdade, uma vez que é da característica do falso de dar toda a verdade. É o fantasma que inscreve precisamente a relação do sujeito com o objeto (MILLER, *apud* GODOI, 2005). “O fantasma é uma construção feita a partir de uma imagem parcial do corpo e do semelhante. O sujeito tira de si próprio o suporte imaginário para construir o fantasma. A realidade psíquica recoberta de fantasmas é o modo corporal de tratar o real, de cobrir o objeto pulsional”. (GODOI, 2005, p. 53).

“Sendo o fantasma uma construção, não se pode construí-lo a partir do nada. O fantasma é uma montagem sobre outra montagem, uma montagem sobre a montagem da pulsão”. Organizado seguindo os contornos do objeto pulsional, o fantasma serve de sustentáculo diante do enigma do desejado do Outro. (GODOI, 2005, p. 53).

A corrente positivista é a que maior influência exerce na comunicação organizacional. O positivismo entende que as sociedades humanas passam por três estágios de evolução histórica: o teológico, em que os fenômenos são apresentados como que produzidos pela ação dos seres sobrenaturais, que interferem arbitrariamente no mundo; o segundo é o metafísico, no qual os fenômenos se produzem por forças abstratas e, por último, o positivo, em que o ser humano define as leis gerais pelo método científico. O estado positivo, segundo seus adeptos, corresponde à maturidade do espírito humano, fugindo a explicações vagas para alcançar o real e verdadeiro pela justificativa científica. (JAPIASSUÍ, MARCONDES, 1989; DESCARTES, 1998).

Assim, a relação humana dentro das organizações passa a ficar imune das influências que não sejam as da razão científica e, desta forma, a comunicação é estruturada formalmente, definindo como sujeito e emissor o executivo. Braga (1985) vai mais longe, salientando que a comunicação parece afetar os sistemas organizacionais na maior parte de seus aspectos estruturais de autoridade, tarefas, informações e processo decisório. E explica que o processo decisório é operacionalizado com um sistema de regras em que a comunicação é um comportamento governado por elas. É necessário observar que o conjunto de regras que acabam arquitetando o processo decisório reflete o poder de concentração e o temor de dirigentes de tornar a comunicação um processo natural de relacionamento.

Godoi (2005) mostra, neste processo, que a capacidade que tem o homem de manejar e de ser manejado, de construir os elementos culturais de uma organização, não pode voltar-se contra si mesmo, reduzindo-se aos objetivos específicos daquilo que ele próprio construiu. Desta forma, compreende-se que a tendência do dirigente é moldar as pessoas àquilo que construiu na organização, reduzindo o homem, o empregado, ao formalismo e à aspereza da burocracia.

É essencial compreender a contribuição da Escola de Frankfurt, a partir do exílio de seus membros, entre os quais Walter Benjamin, que se suicidou na fronteira com a Espanha ao ser perseguido pelo nazismo, a uma visão mais clara sobre o relacionamento humano. Os frankfurtianos introduzem dois conceitos que iniciam uma nova e forte concepção da sociedade moderna e de seus meios de comunicação: a Dialética do Esclarecimento e a Indústria Cultural. (SANTOS,1992).

Através de seus principais integrantes – Adorno, Marcuse, Habermas, Benjamin, e Horkheimer -, a Escola de Frankfurt difunde um manifesto contra o princípio de que a razão libertaria a humanidade e que a tecnologia ajudaria o ser humano a alcançar um melhor nível de qualidade de vida. Os frankfurtianos demonstram que a racionalidade técnica mergulhou os

seres humanos na dominação do capitalismo, em um modelo de “escravatura” que os impede de se libertar do sistema. O Iluminismo, movimento intelectual europeu do século XVIII, que se atribui a fé cartesiana na razão, é duramente criticado pela Escola de Frankfurt, por entender que os iluministas libertam o homem da emoção, do misticismo, mas o acorrenta à razão. (SANTOS,1992).

Marcuse (1997), que influenciou o movimento de contestação estudantil dos anos 60, denuncia a sociedade industrial que torna mecânica a ação do homem, manipula suas necessidades e o submete a uma ordem baseada na produtividade e eficiência. A felicidade do indivíduo, segundo Marcuse (1997), não pode ser enquadrada numa dinâmica idealista que reiteradamente adia a satisfação ou desvia a felicidade para aspirar o nunca alcançado. Marcuse (1997, p.57) comenta que “a estranheza da filosofia da razão em relação à alma revela uma situação decisiva. Efetivamente, a alma não participa do processo de trabalho social”.

Para Fromm (1947), o homem moderno se sente ao mesmo tempo como o vendedor e a própria mercadoria a ser vendida no mercado, motivo pelo qual a sua auto-estima depende de condições que escapam ao seu controle. “Se ele tiver sucesso, será valioso; se não, imprestável”. Acrescenta Fromm (1976, p.45):

Se uma pessoa acha que seu próprio valor não é constituído primordialmente por suas qualidades humanas e sim pelo seu sucesso em um mercado competitivo, com condições em constante modificação, a sua auto-estima provavelmente será pouco sólida, motivo pelo qual é compelida a lutar incessantemente pelo sucesso.

Os produtos da cultura de massa, para a Escola de Frankfurt, estão carregados de ideologia dominante e provocam conformismo e passividade na sociedade, que aceita tudo sem esboçar qualquer reação, com múltiplos efeitos nas relações humanas.

Para Eco (1996), não se pode desconsiderar em qualquer análise que a cultura de massa é a cultura do próprio homem e que surge em um contexto histórico sob a ordem antropológica. Em sua opinião, os fenômenos da comunicação estão entrelaçados. Segundo Eco, já não se pode comparar o nível da produção cultural recente com a de outras épocas.

Na opinião de McLuhan (2003), se a descoberta de Gutemberg levou o homem a ter na visão das palavras uma forma de se concentrar e obter conhecimentos sem a intermediação de outros seres humanos, a aldeia global com seus poderosos meios eletrônicos, devolveu o homem a uma relação social anterior ao da imprensa e, como diz Morin (1986), a uma aldeia tribal de escala planetária. Na aldeia global, agora em escala planetária, a linguagem televisiva é a mesma em qualquer país, independente dos costumes regionais.

MacLuhan (2003) salienta que toda tecnologia cria gradualmente um ambiente humano totalmente novo, que reprocessa o ambiente velho, assim como a televisão está recriando o cinema. Para ele, o mais importante neste processo é o efeito mental imediato dos meios de comunicação e não apenas as mensagens que veiculam.

Nessa dicotomia, o ser humano vive vislumbrado pelo espetáculo da comunicação, cujo conteúdo passa despercebido em razão do atrativo maior da exibição da tecnologia e dos atores. Morin (1986) complementa com a observação de que a informação se esconde e se cala na representação teatral da realidade.

Debord (1997, p.33) acrescenta que o espetáculo é o momento em que a mercadoria ocupa totalmente a vida social. “O consumidor real torna-se consumidor de ilusões. A mercadoria é essa ilusão efetivamente real, e o espetáculo é sua manifestação geral”.

Ora, nesse contexto de espetáculo do consumo, o homem vive seus conflitos diários, o da ansiedade, da ambição, da frustração e toda essa carga serve de combustão para alimentar a comunicação humana do cotidiano. Morin (1986) atribui isso à cultura de massas que, segundo ele, responde pela relação desenraizada, errante com relação ao tempo e ao espaço. Ele faz comparações entre o cenário da vida menos escrava e o que torna o homem escravo de futilidades.

De uma parte, um trabalho menos penoso, de outra, um trabalho desprovido de interesse. De uma parte, uma família menos opressiva, de outra, uma solidão mais opressiva. De uma parte, uma sociedade protetora e um Estado assistencial, de outra, a morte sempre irredutível e mais absurda do que nunca. De uma parte, o aumento das relações de pessoa a pessoa, de outra, a instabilidade destas relações. De uma parte, o amor livre, de outra, a precariedade dos amores. De uma parte, a emancipação das mulheres, de outra, as novas neuroses da mulher. Estas fendas se aprofundarão em brechas? Até que limites será desejada, e em seguida suportada, uma existência de tal forma devotada ao atual e ao superficial, à mitologia da felicidade e à filosofia da segurança, à vida e estufa mas sem raízes, ao grande divertimento e ao gozo parcelado? Até onde a realização do individualismo moderno se operará sem desagregação? (MORIN, 1986, p. 127).

Monzani (1995) advoga que não é só impossível viver quando cessam seus desejos, como a felicidade é um contínuo progresso do desejo, de um objeto a outro, sendo a conquista de um o caminho para se conseguir um segundo, e assim indefinitivamente.

É nos desejos que o homem se comunica bastante em busca de realizações. Chanlat (1996) adiciona a tese de que todo o comportamento humano é comunicação e toda a interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação.

Winkin (1998) vê a comunicação como um processo social permanente, que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, a mímica, o espaço interindividual, etc. E alia-se aos teóricos do colégio invisível para defender a tese de que não se pode isolar cada componente do sistema de comunicação global e falar de linguagem do corpo, linguagem dos gestos etc, assumindo, com isso, que cada postura ou cada gesto remeta univocamente a uma significação particular.

O homem, em seu trivial comunicativo, é influenciado e procura influenciar o meio onde vive e trabalha. Em razão disso surge o questionamento: é possível alcançar dentro de uma organização um nível de convivência pautado no entendimento, respeito e confiança, mesmo com a sobrecarga emocional que cada indivíduo acumula pelas influências da sua relação com o mundo real e imaginário?

O homem é um ser de conquista e, por isso, facilmente persuadido pelas chances que a sociedade do consumo lhe proporciona. Heidegger (1998) explica que só se experimenta resistência à vontade quando procura algo que justifica essa resistência. Diante das ofertas, o homem descobre o mundo e nele procura sempre algo mais para se satisfazer.

As escolas e correntes de pensamento exercem fortes influências na concepção e mudanças comportamentais da sociedade. Os anos 60, principalmente, foram agitados por movimentos em defesa de uma sociedade igualitária, justa, imune aos riscos que as divisões ideológicas produziam no mundo pós-guerra. Contudo, as transformações sociais e econômicas não foram tão rápidas e profundas quanto os efeitos da virtualização do mundo de hoje, que eliminam as distâncias e as fronteiras culturais, produzindo instantaneidade entre os acontecimentos e a sua exibição, como que se houvesse uma ruptura com passado e uma despreocupação com o amanhã.

A simultaneidade das imagens e a enxurrada de informações levam o indivíduo a ser indiferente à sua base cultura e étnica e a desperceber a importância da história e do ser social. A comunicação virtual das novas gerações torna rarefável a relação presencial e afetiva. As emoções passam igualmente a ser produzidas a distâncias e, diferente das cartas que prenunciavam tempo para chegar ao destino, são estimuladas pela velocidade e instantaneidade das palavras.

O ser-estar, que Heidegger (1998) chama de “cotidianidade”, ou seja, o modo como a presença vive o seu dia - é estimulado a viver o real, embutido em um processo de facilidades, em que a pesquisa lhe é abreviada pelo banco de dados da rede computacional; as respostas chegam-lhe automaticamente e que mais nada exige suor, nem mesmo criatividade. Tudo está ao seu alcance. É sob esta ótica que se começa a desenhar o ser humano da

organização, montado em uma máquina de comunicação facilitadora, incapaz apenas de se emocionar, o que ainda faz a diferença. O homem, em suas relações arquitetadas pelas facilidades tecnológicas, ainda é capaz de se emocionar dentro da organização? Ou vive mergulhado na ansiedade estimulada pela máquina e no ritual solitário em que os dedos no teclado ou no mouse definem o seu comportamento? Ele, naturalmente, vive a sua emoção sem compartilhá-la, sentindo o seu mundo, a sua representação, os seus desejos.

Neste sentido, procura-se demonstrar como que a comunicação pode representar uma estratégia de humanização das organizações, diante dos desafios da tecnologia da informação.

1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Comunicação: Têm-se em seu conceito a coexistência humana, a própria realidade humana, como classifica Dewey (1979). A relação, compreensão e interação entre homens, organizações e agora entre homens e tecnologia são comunicações que processam no dia-a-dia.

Tecnologia da informação: é a extensão de nossos sistemas físico e nervoso, caracterizando o aumento da energia e da velocidade, de forma a abreviar resultados e soluções, como explica McLuhan (2003). E neste cenário de revolução tecnológica, o homem da organização mais parece como uma peça de engrenagem, perdendo a sensibilidade humana, escravizando-se diante da máquina.

Humanismo e humanização: O termo humanismo tanto pode representar o movimento iluminista da Renascença, que exalta a dignidade e a liberdade do homem e faz deste o valor supremo, tendo-o como referência para todas as coisas, como também contempla as manifestações que têm como fundamento os limites e os interesses do homem. O humanismo trabalha com o reconhecimento do valor do homem em sua totalidade, na tentativa de compreendê-lo em seu mundo, que é o da natureza e o da história. (ABBAGNANO, 1970). Para Protágoras, o homem é a medida das coisas, motivo pelo qual nos dias atuais a tecnologia, criada pelo próprio homem, não pode amordaçá-lo, limitando-o em seu mundo de convívio com a natureza e alicerçada em sua história. Se o homem é a medida das coisas, logo tudo deve ter nele uma referência existencial, de convivência e de mudanças.

A **humanização** é justamente o processo pelo qual o homem cultiva a sua dignificação, partindo do princípio de que ele é a medida para todas as coisas. Nos dias atuais, em que a mecanização da vida e da produção econômica interfere na relação humana, comprometendo a dignidade e as próprias condições de sobrevivência do homem em meio ao egoísmo, à ambição e aos conflitos, o termo humanização voltou a ganhar forças, não sob a égide do iluminismo, mas como uma reação dos homens à ausência de compreensão, afetividade e solidariedade na sociedade impermeabilizada pela tecnologia e desigualdades sociais.

Processo: demonstra a dinâmica e as relações entre os fenômenos sucessivos, que dão vida à comunicação. É a relação natural entre pessoas, que procuram corresponder o seu desempenho à necessidade de manter o fluxo de informações, usar tecnologia, sem, contudo, perder a sensibilidade e afetividade humana, que nutrem a própria organização com vida.

Organização: é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organização. Uma organização é formada pelo soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização, então, é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. (MAXIMIANO, 2000).

Processo da Comunicação: Para Penteadó (1977), o processo da comunicação não se diferencia do processo de comportamento. Na organização, a comunicação é a relação que facilita a compreensão e a sinergia de humanização.

Sistema de comunicação de uma organização é a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada. Estes sistemas representam a roupagem do processo em que, com o auxílio da tecnologia da informação, busca-se predominantemente a valorização do ser humano.

Redes de comunicação: entende-se por redes de comunicações como um conjunto de canais dentro de uma organização, através do qual a comunicação se processa.

Dado: é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que tomado isoladamente não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro.

Informação: é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

Conhecimento: O conhecimento é uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Normalmente é de difícil estruturação, trabalhosa captura em máquinas, frequentemente tácito ou subentendido, de transferência dificultosa e complexa de gerenciar. (DAVENPORT, PRUSACK, 1999).

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Soma de informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilmente estruturado <input type="checkbox"/> Facilmente obtido por máquinas <input type="checkbox"/> Frequentemente quantificado <input type="checkbox"/> Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requer unidade de análise <input type="checkbox"/> Exige consenso em relação ao significado <input type="checkbox"/> Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De difícil estruturação <input type="checkbox"/> De difícil captura em máquinas <input type="checkbox"/> Frequentemente tácito <input type="checkbox"/> De difícil transferência

Figura 1 – Dados, Informação e Conhecimento

Gestão da informação: Compreende ações humanas destinadas à obtenção de informações para auxiliar na tomada de decisão, dentro da ótica das relações humanas.

Gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias que facilita o uso, a criação, a obtenção e o compartilhamento dos ativos de conhecimento, além de estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados. Para Machado Neto (1998), esses fluxos acabam gerando idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Ambiente externo: compreende as influências externas à organização e é caracterizado pelo ambiente geral e pelo ambiente operacional, com os quais ele intercambia insumos e produtos. O ambiente geral é constituído pelas variáveis tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas, ecológicas e internacionais. O ambiente operacional envolve clientes, concorrentes, fornecedores, grupos de interesse especial, grupos regulamentadores, mídia, instituições financeiras, acionistas e governo.

Ambiente interno: é o cenário das relações humanas, auxiliadas pela tecnologia da informação, visando à interação, alimentada pela reciprocidade de confiança e de transparência entre as pessoas que nele convivem.

Modelos de homem na teoria administrativa: equivale ao homem operacional, reativo e parentético.

- **o homem operacional** equivale ao *homo economicus*, usado na economia clássica; ao *homo sociologicus*, amplamente pressuposto no modelo acadêmico da sociologia; e ao *homo politicus*, descrito por Truman (1965), Bay (1965) e Wolin (1969), como sendo o modelo predominantemente empregado na ciência política vigente. As características psicológicas básicas que estes tipos têm em comum os levam a se conformarem com os critérios inerentes ao sistema social industrial e, portanto, a manterem-no incólume.
- **homem reativo:** É aquele que reage e se amolda aos imperativos organizacionais.
- **homem parentético:** é aquele que possui uma consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valor latentemente presentes em seu dia-a-dia. De fato, o adjetivo “parentético” deriva da noção de Husserl de “suspensão”, de estar “entre parênteses”. Husserl faz uma distinção entre uma atitude natural e uma atitude crítica. (HUSSERL, 1967). “Natural” é a atitude do homem “ajustado”, despreocupado com a racionalidade noética e aprisionado em seu imediatismo. Já a atitude “crítica” suspende ou põe “entre parênteses” a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e, portanto, de liberdade.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O **primeiro capítulo** permite a compreensão da tese, através dos assuntos enfocados na exposição do tema. Na exposição do problema, estabelece-se uma ponte entre a realidade e os enfoques de estudos, ensejando novas interpretações sobre o papel da comunicação como estratégia de humanização das organizações.

Além da especificação do objetivo geral e do específico, fundamenta-se a relevância do trabalho, mostrando os aspectos da originalidade e do ineditismo, bem como os procedimentos metodológicos.

O **segundo capítulo** mostra a história e a evolução das teorias da administração e a influência da comunicação como processo de interação e de facilitação da criação de um clima organizacional, capaz de facilitar um ambiente de compreensão e de confiança mútuas.

O **terceiro capítulo** contempla a evolução e, ao mesmo tempo, os problemas que o avanço da tecnologia da informação provoca nas relações humanas. A evolução da teoria da

administração, por mais que tenha o ser humano como objetivo da eficiência da organização, faz prevalecer a tecnologia como suporte da eficácia, esquecendo-se seus dirigentes de que a comunicação é coexistência, afetividade, que a tecnologia pode facilitar sem, contudo, ter a capacidade de estabelecer uma comunicação humana.

Este capítulo aprofunda o conhecimento da comunicação com a redescoberta do ser dentro da organização. A tecnologia permite todos os avanços em nível de produção e qualidade, levando a organização a descobrir que, sem a valorização do ser humano, a interação humana, necessária ao seu sucesso, é suplantada pela tecnologia e por modelos tecnicistas de gestão.

A confusão entre a definição de dados, informação e de conhecimento torna difícil diferenciar o papel da tecnologia e a função do ser humano dentro de uma empresa. Nesta ambigüidade, a organização procura integrar o ser humano no processo tecnológico, esquecendo-se da existência do ser pensante, reflexivo, crítico e afetivo.

Coloca-se, igualmente, neste capítulo, que no processo produtivo o maior desafio é a integração entre a tecnologia e o ser humano; o homem é movido pela ansiedade de comunicar-se cada vez mais.

O **quarto capítulo** reúne estudos para mostrar como a organização pode atingir um nível de qualidade, integrando o ser humano em seu ambiente e no relacionamento com o ambiente externo. Parte-se de estudos sobre a comunicação como ingrediente necessário à motivação do ser humano na organização, em meio à emoção que naturalmente domina o ambiente.

O **quinto capítulo** apresenta as conclusões, recomendações, enquanto o **sexto** as referências.

1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com as facilidades tecnológicas, a comunicação vem sendo erroneamente compreendida como um sistema que facilita a emissão e a recepção de dados e informações, de forma mecanizada e capaz de manter incólume a engrenagem de produção em uma organização. Neste modelo, o indivíduo não passa de uma peça da engrenagem, cujo desgaste equivale a um deslize de informação.

A estrutura de informação, que tradicionalmente predomina dentro de uma organização, institui limites ao comportamento do indivíduo, obliterando suas sensibilidades, emoções e criatividade. Apenas os dirigentes têm o direito de sentir a necessidade de mudanças, congelando idéias de inovação do restante do corpo que movimentam a organização.

A identificação do indivíduo como um trabalhador contratado para cumprir obrigações estabelece um nível de relacionamento que bloqueia a comunicação natural. As pessoas assumem o temor das palavras e emocionalmente procuram se encaixar na formalidade do relacionamento, robotizando-se na expressão e na recepção de dados. A organização prefere, para não correr riscos, definir bem o papel de cada empregado no processo de produção, a fim de assegurar os resultados previamente delineados.

O indivíduo só alcança o estágio do comportamento natural dentro da organização, ou seja, ele só consegue se comunicar no trabalho como se estivesse no ambiente familiar, quando a comunicação rompe as fronteiras do formalismo burocrático e o permite compreender toda a organização no domínio coletivo. Assim, ele passa a abraçar a organização como se fosse a sua família.

A comunicação, como processo afetivo, de confiança humana – e não mecânica – é o meio de se construir uma organização a partir do verbo **ser** e não do verbo **ter**. Antes de ter mecanismos de comunicação, a organização precisa sentir-se humana, para que os meios de informação sejam utilizados como condutores de sensibilidade, para chegar ao cliente com a mesma carga de emoção que permeia o processo produtivo, sem precisar de revestimento de marketing para maquiar a sua face.

Na confusão entre dispor de avançadas estruturas de tecnologia de informação e ser uma instituição humana, a organização investe numa falsa imagem, despreocupando-se com o relacionamento interno. O modelo de comunicação humana reflete o perfil do seu gestor. Para alcançar um nível de relacionamento com desprendimento e sem temor, o gestor necessita submeter-se a uma aprendizagem para compreender a importância de sentir-se seguro e feliz em um processo natural de comunicação. Cumprimentar os funcionários com tapinhas nas costas, simular sorrisos no nível recomendado pelo consultor fazem parte de simulações que sempre acabam abortadas pela verdade, quando esta começa a revelar os segredos da própria falsidade.

Em um mundo globalizado, onde os novos ensinamentos se sucedem a cada dia por invenções, como que se o ser humano fosse peça moldável, é difícil para um executivo vivenciar a comunicação humana, diante dos desafios de vencer as intempéries de um mercado que sofre com os efeitos da própria globalização. Sob este aspecto, é essencial que

antes de qualquer invenção o executivo esteja convicto de que sente o indivíduo como um ser e não como uma peça da engrenagem de produção.

Harman, Hormann (1997) colocam que entre as características da sociedade moderna está o trabalho como uma atividade que oferece enriquecimento e realização existencial; transcende o conceito que o considera um bem de consumo comercializável nos mercados profissionais. A administração da corporação deriva seu poder autoritário que lhe é conferida pelo consentimento de todos os funcionários e outros indivíduos, cujas vidas sejam afetadas pela atividade daquela empresa. É preciso, segundo Harman, Hormann(1997), reduzir a burocracia para superar o conceito de que confiar é bom, controlar é melhor.

Neste sentido, procura-se, a partir da revisão bibliográfica, da observação, da análise documental e da experiência vivenciada pelo pesquisador buscar resposta para a seguinte pergunta:

Como a comunicação pode representar uma estratégia de humanização das organizações diante dos desafios da tecnologia da informação?

É importante reafirmar que o problema é de natureza qualitativa e que a resposta à pergunta é decorrente dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste trabalho, assim como produto da experiência e vivência do pesquisador como profissional do campo da comunicação e da informação junto a organizações públicas e privadas por mais de 20 anos.

Portanto, os conteúdos dos capítulos posteriores apresentam fundamentos teóricos e empíricos, assim como os posicionamentos e interpretações do pesquisador.

O pesquisador faz uma comparação da organização com um organismo humano, cujas veias precisam garantir um fluxo normal de sangue (informação), para evitar o sedentarismo e síncope, causadores de obstrução da circulação de informações em uma organização.

Utilizam-se, também, de estudos para mostrar como a organização pode atingir um nível de qualidade, integrando o ser humano em seu ambiente e no relacionamento com o ambiente externo. Parte-se de estudos sobre a comunicação como a essência da motivação do ser humano na organização, em meio às emoções individuais ou coletivas que contagiam o ambiente.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo geral

Demonstrar como que a comunicação pode representar uma estratégia de humanização das organizações, diante dos desafios da tecnologia da informação.

1.5.2 Objetivos específicos

- Levantar e descrever os principais fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área sobre as teorias da administração, comunicação organizacional, o homem e a tecnologia de informação;
- Identificar, descrever e interpretar, segundo a experiência do pesquisador e dos fundamentos teóricos e empíricos, como que a comunicação pode representar uma estratégia de humanização das organizações, diante dos desafios da tecnologia da informação.

1.6 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE E INEDITISMO

1.6.1 Relevância

A tecnologia de informação, como salienta McLuhan (2003, p.23), é extensão de nossos sistemas físico e nervoso, caracterizando o aumento da energia e da velocidade. “Um aumento de força ou velocidade, em qualquer agrupamento, constituído por quaisquer componentes que sejam, já é em si mesmo uma ruptura que provoca uma mudança de organização”.

O homem produz a tecnologia a partir da necessidade de aumentar a energia e a velocidade da sua produção e, contudo, ignora o ser humano neste processo, enquadrando-o apenas como se fosse uma peça da engrenagem. A relevância deste trabalho é de mostrar que, por maior que seja o avanço da tecnologia, é preciso compreender, valorizar e incentivar o ser

humano, quer no seu potencial criativo, crítico e de inovação, quer na sua capacidade de organização, interação e afetividade.

1.6.2 Originalidade

A construção do pensamento decorre da arquitetura dos raciocínios lógicos que constituem a literatura da comunicação. Contudo, fundamenta-se a originalidade a partir da inovação caracterizada na identificação e argumentação de conflitos entre sistema de informação e processo de comunicação. Nos ruídos da comunicação é que se dissemina o sedentarismo numa organização, mesmo que esta disponha de uma eficiente estrutura tecnológica de informação.

O processo de comunicação em uma organização deve ser compreendido com uma relação natural entre as pessoas, que procuram corresponder o seu desempenho à necessidade de manter o fluxo de informações, usar a tecnologia, sem perder a sensibilidade e afetividade humana, que nutrem a própria organização com vida.

1.6.3 Ineditismo

As organizações realizam exercícios matutinos temendo a saúde de seus funcionários. Até exercícios de *yoga* fazem parte do roteiro que precede o início das atividades na organização. Entretanto, a organização esquece-se de que a sua saúde não depende da eficiência das máquinas e da realização de eventos que simulam uma aparência salutar. As ações cosméticas apenas compõem cenas e não garantem uma relação fraterna, de confiança e afetividade, que permita ao empregado sentir-se com naturalidade na organização.

Para a organização sentir-se humana, é imprescindível que seus executivos demonstrem pela comunicação a sensibilidade humana que transpareça manifestação de sinceridade em seus sentimentos.

A comunicação, que Heidegger classifica de coexistência, não pode ser interpretada como ferramenta ou meio, pois isso representa a tecnologia da informação. A comunicação é a própria relação existencial, que dá vida à organização.

1.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa requer a definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer ao leitor a sua natureza, a caracterização, as técnicas de coleta e de análise utilizadas, bem como as limitações do trabalho.

1.7.1 Natureza da pesquisa

Godoy (1995) mostra que os estudos que valorizam o uso de métodos quantitativos predominam na pesquisa nas Ciências Sociais. Contudo, a pesquisa qualitativa, como uma outra visão de abordagem, está há cerca de três décadas predominando como uma alternativa de investigação mais global para a compreensão clara do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais.

A natureza da presente pesquisa é predominantemente qualitativa, pelo fato de se procurar, através dos autores que enriquecem a literatura da comunicação organizacional e suas interfaces, a evolução que vem sofrendo esta área com o avanço da tecnologia da informação, para demonstrar como que a comunicação pode representar uma estratégia de humanização diante dos desafios da tecnologia da informação, a partir dos fundamentos teóricos e empíricos e da experiência e vivência do pesquisador como profissional do campo da comunicação e da informação junto a organizações públicas e privadas, por mais de 20 anos.

1.7.2 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é exploratória, descritiva e interpretativa. De acordo com Gil (1992) e Rudio (1986), a pesquisa é exploratória em decorrência da necessária familiarização do pesquisador com o assunto investigado e, como observa Gil, da própria capacidade do pesquisador de esclarecer e mudar conceitos e idéias, com vistas a formulação de problemas mais precisos, considerando, principalmente, as transformações sociais e tecnológicas ocorridas na última

década e que permitem proporcionar uma visão geral das mudanças, ainda um tanto escassa na literatura da comunicação organizacional. A pesquisa também é descritiva em razão de descrever os fundamentos teóricos e práticos sem a intenção de modificá-los. O caráter interpretativo é em função de ter o pesquisador a preocupação de demonstrar como que a comunicação pode representar uma estratégia de humanização diante dos desafios da tecnologia da informação, a partir dos fundamentos teóricos e empíricos e da experiência e vivência do pesquisador como profissional do campo da comunicação e da informação junto a organizações públicas e privadas por mais de duas décadas.

Nota-se o potencial criativo e reflexivo do autor em relação aos diferentes assuntos envolvidos com o problema em questão (BURREL; MORGAN, 1979; KUHN, 1992).

1.7.3 Técnicas de coleta e de tratamento dos dados

O pesquisador pautou a elaboração do presente trabalho nas técnicas de observação, análise documental e pesquisa bibliográfica.

A **observação** torna-se relevante devido a experiência do pesquisador por mais de 20 anos no processo de investigação da realidade para identificar a redescoberta do ser dentro da organização. Oferece condições para o pesquisador, a partir de uma realidade vivenciada nas organizações, estabelecer comparação com a conjuntura do século XXI, onde a tecnologia da informação revoluciona os hábitos, costumes e, conseqüentemente, o relacionamento humano através da comunicação instantânea e simplificada pela substituição de aparelhos por *chip* cada vez menor.

A **pesquisa bibliográfica** possibilitou o resgate da comunicação nas organizações, bem como os diferentes conceitos e abordagens conferidas pelos estudiosos da área em relação à emoção, informação e à própria comunicação como processo. Os estudos bibliográficos permitiram identificar os graus de evolução da comunicação, de acordo com a reciclagem das organizações no tocante ao relacionamento humano e ao desenvolvimento tecnológico.

A **análise documental** foi útil para o autor resgatar informações sobre a comunicação das organizações.

Para facilitar a identificação das informações coletadas, prosseguiu-se da seguinte forma: leitura preliminar dos documentos e bibliografias; leitura seletiva dos documentos e

bibliografias; leitura reflexiva das informações constantes nos documentos e bibliografias; leitura interpretativa à luz das informações constantes nos documentos e bibliografias.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

As informações coletadas são tratadas de modo qualitativo, pelo fato de o trabalho ter por objetivo demonstrar, através de análise descritiva e interpretativa, fundamentos que denotem o hiato existente entre a comunicação formal, que robotiza o indivíduo no processo produtivo, e os avanços sistemáticos da tecnologia da comunicação, que exigem das organizações clareza na compreensão do ser enquanto ser. As informações aparecem sob a forma de transcrições textuais e figuras para facilitar o entendimento do assunto em pauta.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições.

A coerência, a consistência, a originalidade a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos internos da verdade e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

1.7.4 Limitações da pesquisa

Independente da sua natureza, seja ela quantitativa ou qualitativa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o estudo apresenta limitações preliminares, que devem ser esclarecidas ao leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações preliminares da pesquisa são:

- a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.
- b) quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

As informações constantes nesta pesquisa, decorrentes das observações e da análise dos documentos e das bibliografias, retratam os valores do pesquisador sobre o assunto. Isto porque as interpretações do pesquisador podem variar em diferentes períodos de tempo, o que quer dizer, que retratam um determinado período e uma determinada postura, significando

que as observações e análises de documentos refletem a experiência, quer objetiva como subjetiva do pesquisador a respeito do assunto. (NOLLI, 2001).

2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO FRENTE AOS PROCESSOS COMUNICATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES

A capacidade desenvolvida pelo homem, desde as antigas civilizações, para gerenciar a organização do trabalho pauta-se na necessidade de estabelecer uma comunicação hierárquica nos processos produtivos, de forma a alcançar metas e resultados. A adoção de hierarquias de comando é a maneira de arquitetar cadeias de comunicação num processo produtivo, envolvendo dezenas, centenas ou milhares de pessoas. A construção da pirâmide de Quéops, por exemplo, que o estudioso Abu Zayd Balkhy estima ter sido edificada há 73 mil a.C, quase correspondendo ao cálculo feito com teste carbono-14, de 71 mil a.C., mobilizou mais de cem mil homens durante duas décadas e precisou de 2.600.000 blocos de pedras, com 31.200.000 toneladas de peso, para erguer o monumento de 150 metros. Os blocos gigantesco foram recortados das pedreiras, lapidados, transportados e, no local da construção, unidos de forma precisa, permitindo-se apenas separação milimétrica. (LODI, 1993).

Embora a literatura não contemple este aspecto no resgate da história dessa grande obra, presume-se que do planejamento à execução do projeto, do recorte das pedras à construção, desenvolveu-se um sistema de comunicação em que os escravos conheciam suas obrigações e as metas a serem alcançadas.

As primeiras escritas datam de 5 mil anos a.C., o que permite a conclusão de que a construção da pirâmide de Quéops ocorreu em um período em que o homem dispunha somente da comunicação verbal. O desencadeamento da informação através das pessoas era a única forma de manter uma organização coesa e produtiva.

O processo evolutivo da comunicação humana faz parte da essência da própria evolução humana. O avanço do conhecimento de engenharia e de administração, bem antes da Idade Média, ocorreu através de idéias e de discussão. A prática do conhecimento de engenharia deu-se com a ajuda de representações gráficas que hoje configuram plantas e projetos. A estruturação das estratégias de execução dos projetos exigia a competência administrativa e uma comunicação verbal organizada e extremamente controlada, para permitir que cada dirigente e, principalmente, cada trabalhador-escravo se identificassem claramente com a sua atribuição.

No controle de massas trabalhadoras predominava a forma coercitiva de administração, que, em algumas circunstâncias, impera até hoje, embora com a raridade decorrente do

avanço dos modelos de gestão, auxiliados pela tecnologia e pelas conquistas da classe trabalhadora, que, entre outros resultados, provocaram uma ruptura na era do escravismo, para inaugurar o modelo da compreensão do ser e da afetividade. (BRAVERMANN, 1980).

Pensar que antes de Taylor (1990), apontado como o pai da administração, não havia modelos de gestão é ignorar as maravilhas construídas ao longo da história da humanidade. Na Babilônia de 2000 a.C., por exemplo, o Rei Hamurabi instituiu o código que levou seu nome e que, pela primeira vez, definiu princípios do trabalho pela fixação de salário mínimo e de contratos e recibos que garantiam a remuneração do trabalhador, bem como as transações comerciais. A comunicação no trabalho, a partir do Código de Hamurabi, passou a ser clara e organizada. Da mesma forma, como está registrado na Bíblia, o êxodo liderado por Moisés não deixou de ser um grande desafio gerencial na fuga de milhares de pessoas da escravidão egípcia. Na China, a Constituição de Chow, editada em 1100 a.C., descreve as responsabilidades e atribuições de cada dirigente do Império, revelando um profundo conhecimento dos chineses sobre princípios administrativos, planejamento e organização. Acredita-se que a visão de que a organização é o princípio da sociedade é que tenha levado a China ao sucesso da organização do trabalho, mesmo concentrando a maior população do mundo. Há mais de três mil anos que a China já desenvolvia teorias sobre a eficiência e o controle da produção. (LODI, 1993; WREN, 1979).

Um livro chinês de sabedoria, o I Ching, mais antigo que o Velho Testamento, mostra o quanto a China cresceu, em mais de três mil anos, no comportamento organizacional e na comunicação humana. O I Ching não enfoca um Deus e é compatível com todas as religiões, mesmo com a prática política não-religiosa. Seus ensinamentos parecem coletivos, mas penetram no ouvido individual como algo personalizado. Ensina que não há diferença de classe social capaz de impedir que uma pessoa seja superiora em nível de conhecimento e de liderança. Segundo I Ching, a moralidade pública nasce da moralidade individual e que o homem forte e imoral e o fraco egoísta devem ser, inevitavelmente, inferiores. (LODI, 1993; WREN, 1979).

Estes princípios, que nortearam a sociedade chinesa, foram algumas das fontes de riqueza da sabedoria importantes à organização social e do trabalho. Confúcio agregou à filosofia chinesa a valorização do ser moral e altruísta, defendendo que o homem cresce por mérito, evitando, assim, a segregação dos valores e a conseqüente desnutrição da sociedade, que necessita de vigor e sabedoria.

Da Grécia, berço da filosofia ocidental, originou-se o modelo de governo democrático e realizaram-se as primeiras experiências ocidentais com o funcionamento de complexas

estruturas administrativas de cidades, como Atenas. É de Aristóteles (*apud* GIGON, 1971) a argüição de que a realidade é aprendida através da percepção que leva a atividade humana, principalmente em nível de organização e de métodos de trabalho, a se influenciar pelo espírito científico da investigação. Assim, a organização vê nos métodos uniformes a configuração de estratégia científica para ampliar a produção. O método científico ajuda a desenhar e avançar a teoria do conhecimento administrativo.

O Imperador Diocleciano (284) implantou um modelo de descentralização administrativa para poder controlar o vasto Império Romano, dividindo-o em 101 províncias comandadas através de treze dioceses que, reunidas, formavam quatro grandes divisões geográficas, com 50 milhões de pessoas, desde a Grã-Bretanha até à Síria, incluindo parte da Europa e todo o Norte da África. (*apud* KWASNICKA, 1989).

Diocleciano nomeou três assistentes para ajudar na gestão do Império, além de vigários para as dioceses e de governadores para as províncias. Cada um deles recebeu treinamento sobre suas funções e compromissos administrativos, sem qualquer ingerência nas forças militares, cujo comando era um só, de Diocleciano.

O modelo Diocleciano ficou conhecido ao longo da história da humanidade e muitas organizações, ainda hoje, o aplicam quando suas estruturas estão desconcentradas.

A comunicação humana, que predominou no sistema administrativo do Império Romano, pode ser apontada como um dos segredos do sucesso dos princípios dioclecianos. Havia quatro níveis de autoridades: o Imperador e seus três assistentes, que governavam diretamente as quatro províncias; os vigários das dioceses, que respondiam pelas treze dioceses, e os governadores das 101 províncias. As distâncias geográficas entre as províncias e a difícil comunicação, possível apenas por terra, através de longas viagens, ou por mar, exigiam a aplicação de normas que hoje poderiam ser chamadas de constituição. A comunicação em escala tinha nos comandos militares o *feedback* que o Império necessitava periodicamente para conservar o domínio sobre dois continentes. (KWASNICKA, 1989).

Ao longo da história das civilizações, pode-se atribuir a duas organizações os melhores exemplos de administração de poder: a militar e a da Igreja Católica. A disciplina das tropas e as estratégias de guerra foram modelos de gestão que tiveram sucesso bem antes da era cristã. Ciro, líder militar e governante grego, aplicava o princípio da universalidade da administração, por entender que administrar um exército não se diferenciava da missão de administrar um país. O uso de *staff* para cumprir estratégias foi um dos pontos de eficácia do comando de Ciro. E suas lições atravessaram séculos, influenciando, inclusive, Napoleão

Bonaparte, com o princípio de que cada soldado deveria conhecer o que todos, em conjunto, precisavam cumprir. (KWASNICKA, 1989; LODI, 1993; WREN, 1979).

A Igreja Católica venceu séculos sobrevivendo às rupturas que deram origem à Igreja Ocidental e à Ortodoxa e, mais tarde, à Reforma Protestante. A disseminação da crença religiosa pelo poder da Igreja Católica, alicerçado nos sistemas políticos e econômicos, ensejou a construção de um grande império mundial liderado pelo Papa. Centenas de milhares de sacerdotes, instalados em paróquias espalhadas em todos os continentes, constituem a rede de comunicação mais eficiente da história, que mantém uma organização que a sociedade só conhece através do seu poder de mobilização religiosa. O exemplo milenar da Igreja Católica é hoje copiado por igrejas pentecostais, presentes em dezenas de países. (KWASNICKA, 1989; LODI, 1993; WREN, 1979).

A era do feudalismo caracterizava-se por um modelo de gestão das terras voltado para a preservação do *status quo* das famílias opulentas, pertencentes às cortes. Os senhores feudais permitiam que pessoas de classes inferiores trabalhassem nas terras pagando impostos com parte das colheitas. Este sistema perdeu força com o advento das atividades manufatureiras, que culminaram com o surgimento de pequenas fábricas. A liberdade para o exercício de profissionais, como carpinteiro, sapateiro, ferreiro, artesãos de couro e argila, pintores etc., deu início a um crescente processo de negócios livres. Os profissionais cresceram e a eles juntaram-se empregados, constituindo as indústrias caseiras e as pequenas fábricas, que ganharam impulso através da revolução industrial, início da substituição do suor humano pelo trabalho das máquinas. Com a nova fonte de energia – o motor a vapor -, começou a nascer a economia de escala, cuja expansão e consolidação precisaram de poucas décadas. (THOMPSON, 1987).

Desta forma, a administração foi ganhando e conquistando seus espaços na organização do trabalho, no aumento da produção e no sucesso de negócios. Se a tecnologia impulsionava cada vez mais a produção, esta exigia, a qualquer custo, a qualificação de mão-de-obra. Do planejamento à operação das máquinas e à venda dos produtos, a necessidade de profissionais competentes obrigou as escolas a serem mais ágeis no ensino profissionais.

Smith (2002) foi hábil na decodificação das funções do trabalho, enfatizando a importância de o trabalhador estar familiarizado com a tecnologia e com os detalhes do serviço, Owen (*apud* SINGER, 2002), por outro lado, iniciou estudos visando a soluções para os problemas humanos nas organizações industriais. Ao invés da punição, indicou a persuasão moral como técnica de disciplina e de motivação.

Taylor (1994) inaugurou a escola clássica da administração, com a Teoria da Administração Científica, cujo princípio básico definiu a construção de uma estrutura formal baseada em um sistema de autoridade, seguido de uma divisão de trabalho em unidades menores. A hierarquização das funções, com a aplicação de um fluxo rígido de controle, decorreu dos ensinamentos da escola clássica na idade moderna. Para Fayol (1970), a via hierárquica é o caminho por onde seguem, passando por todos os graus de hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas.

A necessidade de o homem somar com outras pessoas para atingir um objetivo deu origem à organização social, em que se desenvolve o comportamento, gerado pelo estímulo, e a estrutura, que compreende conjuntos de comportamentos agrupados. Nesse contexto, a comunicação é essencial à compreensão e à convivência dos elementos básicos do relacionamento social, como a ética, o respeito recíproco, a capacidade de ouvir, entender e arguir. (ANDRADE, AMBONI, 2006).

Para Likert (1971), uma evidência que reflete a imprecisão e a impropriedade da comunicação é o fato de os superiores subestimarem consideravelmente o grau de compreensão que os subordinados julgam ter do patrão para com seus problemas. “Digno de nota é que os mestres e mestres gerais julgam compreender os problemas de seus subordinados, mas cada escalão pensa que seu próprio chefe não compreende os problemas de seus subordinados”.

Na opinião de Likert (1971), a ação fala mais alto que as palavras no processo de comunicação dentro de uma organização. E salienta que a capacidade para se exercer influência em uma organização depende, em parte, da eficácia de seus processos de comunicação. A influência, segundo ele, tem uma relação com o desempenho comparável à da comunicação.

Para Barnard (1971), a possibilidade de realizar, dentro de uma organização, um propósito comum e de enxergar e sentir a existência de pessoas, cujos desejos podem constituir motivos para contribuir, consolida-se pelo processo da comunicação, que torna as potencialidades dinâmicas.

Andrade, Amboni (2006), lembram que tanto a escola de Relações Humanas quanto a de Administração Clássica deixaram de lado o tema conflito dentro da organização. A Administração Clássica sustentava a harmonia de interesses entre patrões e empregados, enquanto que a de Relações Humanas defendia que a harmonia podia ser alcançada pela administração com uma atitude compreensiva e terapêutica. Os comportamentalistas, sem questionar as bases dessa filosofia administrativa, foram, na visão de Andrade, Amboni

(2006), mais longe ao admitir certo nível de conflito entre as necessidades organizacionais e as individuais. O empregado, segundo March, Simon (*apud* ANDRADE, AMBONI, 2006), quando ingressa na organização tem que se sujeitar às regras e aos regulamentos impostos pela própria organização, o que torna evidente o conflito de interesses entre dirigentes e empregados.

O movimento estruturalista não só reconheceu o conflito como inevitável, como também desejável muitas vezes para tirar os empregados da zona de conforto, estimulando a mudança do estado estável para o estado instável. (SCHON, 1971).

Curvello (1996) contrapõe que as organizações foram construídas e se ergueram baseadas em imagens. Dessas, aquela que se constitui na metáfora máxima da organização é a da máquina: conjunto de engrenagens azeitadas, em funcionamento harmônico e contínuo, para gerar um produto ou resultado palpável. Ao trabalhar com essa construção simbólica, todos os componentes organizacionais (pessoas, estruturas, técnicas) são vistos como peças dessa engrenagem. Tudo deve estar disposto e ordenado para garantir um perfeito funcionamento da máquina. Daí as hierarquias e suas formas piramidais, como instâncias ordenadoras.

Morgan (1997) complementa arguindo que não se podem considerar as organizações como empresas racionais, com objetivos que visam a satisfazer a todos, pois elas não são assim; isto é mais uma ideologia do que uma realidade, enquanto que a efetividade está longe de ser atingida. Comenta ainda que os empregados que eram escravos dos faraós, agora trabalham para as grandes organizações, que têm suas origens voltadas para processos de dominação, como funcionários assalariados.

Weber (*apud* CAMPOS, 1978) sugere que uma estrutura moderna de organização é eficiente quando possui autoridade burocrática e racional. Mas defende também que é imperioso recorrer aos valores éticos para recuperar o respeito à pessoa humana, começando pelos seus direitos como cidadão, com acesso a uma boa comunicação política.

O sistema de comunicação de uma organização, na visão de Andrade, Amboni (2006), é a rede por meio da qual fluem as informações, permitindo o funcionamento da estrutura de forma integrada. E mostra que um sistema de comunicação deve considerar, principalmente, dois modelos, o formal e o informal. Enquanto o primeiro é conscientemente planejado e controlado, seguindo a corrente de comando numa escala hierárquica, o segundo surge espontaneamente na empresa em reação às necessidades de seus membros, sem obedecer a nenhuma regra pré-fixada.

Para isso, segundo Hall (2005), quanto mais uma organização se orienta para as pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação. Nesta direção, segundo Smcsik (*apud* AMBONI, 1986), a comunicação é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros na busca da realização de suas atividades.

Contudo, o que ainda predomina em nível de comunicação dentro de uma organização, desde a Revolução Industrial, é o modelo descendente, através do qual as ordens e procedimentos são emitidos do topo da direção hierárquica para os subordinados, refletindo a Teoria X e Y de McGrecor (1973).

Champion (1979) e Hall (1984) defendem, nesta direção, a necessidade da comunicação formal como facilitadora da coordenação das atividades que constituem a divisão do trabalho dentro de uma organização. Na medida em que cresce o número de funcionários ou a complexidade das tarefas a serem realizadas, há um aumento da necessidade de comunicação para a coordenação destas tarefas. E, dentro deste aspecto, a comunicação formal é bastante eficiente.

Andrade, Amboni (2006) faz um comparativo sobre o tipo de comunicação que prevalece em cada um dos sistemas de administração, definidos por Likert (1971). No sistema autoritário, a comunicação é extremamente vertical¹ e as ordens são repassadas de maneira autoritária. No sistema autoritário benevolente, a comunicação também é precária e predomina o modelo ascendente. Já no sistema consultivo, a cúpula diretiva procura facilitar o fluxo de informações, tanto no sentido vertical quanto no horizontal. A comunicação flui normalmente quando uma organização adota o sistema de gestão participativa. Além de as informações fluírem normalmente, predominam a reciprocidade de confiança e a ética, em razão da transparência que ganha densidade nas relações do trabalho.

¹ O fluxo de comunicação numa organização (ANDRADE, AMBONI, 2006) pode ser vertical ou horizontal. Na primeira, a comunicação processa-se de cima para baixo, descendo na cadeia de comando através dos vários níveis gerenciais até os trabalhadores de linha. Os principais objetivos são aconselhar, informar, dirigir, instruir e informar de maneira geral os objetivos e políticas da organização. Quando os gerentes abastecem os superiores a comunicação caracteriza-se, dentro do contexto da verticalidade, também de baixo para cima. Desta forma, a comunicação vertical pode ser subdividida em descendente e ascendente. A primeira ocorre através de cartas, circulares, relatórios e boletins e servem, segundo Katz, Kahn (1978), para dar diretrizes sobre instruções de trabalho; informações sobre procedimentos e práticas organizacionais; fornecer informações sobre as razões do trabalho; informar aos subordinados sobre seus desempenhos e atribuições e fornecer informações na visão do estímulo ideológico. No modelo vertical, como observa Andrade, Amboni (2006), a sobrecarga de informações é grande o que enseja uma má-interpretação, equívocos e até o desconhecimento por uma boa parcela dos trabalhadores. A comunicação vertical ascendente ocorreu em um processo inverso, em que os subordinados passam a ter um meio de transmitir informações aos superiores. A comunicação horizontal processa-se na relação entre setores de uma organização. Mesmo assim, embora mais isento da burocracia e da fiscalização do que da comunicação vertical, o empregado sente-se constrangido, muitas vezes, quando há recomendações prévias quanto ao uso dos equipamentos de comunicação.

Senge (1994) percebe que muitas visões nunca se firmam e se disseminam – a despeito de seu mérito intrínseco. Segundo ele, várias estruturas de limites ao crescimento podem entrar em jogo para impedir o desenvolvimento do ímpeto por trás de uma nova visão. A disseminação de uma visão resulta de um processo de reforço de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento. À medida que as pessoas falam nela, a visão fica mais clara.

Rapidamente, a visão começa a se disseminar em uma espiral de reforço de comunicação e entusiasmo. O entusiasmo também pode ser reforçado pelos sucessos iniciais na busca da visão. Se não houvesse limitações, o processo de reforço levaria ao contínuo crescimento da clareza e do reforço comum em busca da visão entre um número cada vez maior de pessoas. Mas vários fatores limitantes podem entrar em cena para retardar o ciclo vicioso. (SENGE,1994).

Para Senge (1994), as visões também podem morrer porque as pessoas desanimam diante da aparente dificuldade de transformar a visão em realidade. Uma visão pode morrer se as pessoas esquecerem suas conexões uma com as outras. Essa é uma das razões que valorizam a indagação coletiva para tratar da visão da organização. Quando param de perguntar o que querem realmente criar, as pessoas acabam se tornando sectárias em relação à visão oficial, enquanto que a qualidade das conversas e a qualidade dos relacionamentos se desgastam profundamente. Um dos desejos mais significativo por trás de uma visão compartilhada é o de estar conectado a um amplo propósito e a outras pessoas.

Senge (1994) observa que a visão transforma-se em uma força ativa somente quando as pessoas realmente acreditam que podem influenciar o seu futuro. E, neste aspecto, o executivo da empresa é que pode produzir uma sinergia comprometendo todos os funcionários com as mudanças.

Pinchot, Pinchot (1994) defendem que para uma empresa transcender a burocracia, seus funcionários precisam aceitar a realidade como ela é e não como eles gostariam que fosse. Para isto, deve existir liberdade de expressão e o sistema de informações tem de funcionar bem dentro da empresa e entre os diversos níveis da organização.

Não pode haver nem domínio e nem submissão dentro do sistema burocrático, sob pena de verdades serem camufladas, provocando atrasos e retornos financeiros menores do que os esperados. É preciso ter abertura e confiança para que as informações circulem e a comunicação exista de forma plena e relevante. As pessoas em liberdade para expressar suas opiniões, seus sentimentos, dão idéias e sugestões que desafiam as formas tradicionais de fazer as coisas. (PINCHOT, PINCHOT,1994).

3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O SURGIMENTO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO

A Revolução Industrial deu origem a uma profunda transformação nos meios de produção, a partir de 1760, com o surgimento dos equipamentos mecânicos, da eletricidade e da energia a vapor, que aposentaram a energia animal, reduzindo a presença de homens e mulheres nas fábricas. (ANDRADE, AMBONI, 2006).

A decadência do feudalismo provocou, ao longo da primeira metade do século XVIII, a evasão de trabalhadores rurais para os centros urbanos europeus, acelerando o crescimento da burguesia com a exploração da mão-de-obra barata e a conseqüente expansão dos negócios. Os operários trabalhavam em média 14 horas diárias por uma remuneração equivalente a menos de 10% do que necessitava uma família para sobreviver. A crise² social, causada pela decadência agrária e pelo *boom* industrial, desencadeou o processo de evolução científica, que culminou, nas últimas décadas do século XVIII, com a invenção da máquina a vapor e de outros equipamentos que multiplicaram a produção, principalmente na área da fiação, levando a Inglaterra, por exemplo, a aumentar 250 vezes a sua produção em menos de 30 anos. É importante observar que 600 anos antes da Revolução Industrial a China já haviam sido inventados a prensa móvel, o forno de fundição e máquina de fiação movida à água. Contudo, o rígido controle ideológico e administrativo dos governos chineses impediu a difusão de suas invenções tecnológicas.

² A explosão demográfica na segunda metade do século XVIII, somada à revolução tecnológica e à crise agrária, provocou na Europa revoltas populares em defesa da sobrevivência dos assalariados e dos desempregados. A decadência feudal deu margem à expansão da burguesia, favorecida em seus negócios pelo surgimento de tecnologia de produção, pelo excesso de mão-de-obra barata e pela entrada de prata e ouro procedentes da América. A produtividade atingiu índices superiores à média de consumo, o que acabou ampliando o desemprego, gerando, em conseqüência, miséria. Em Paris, cerca de um quarto da população mendigava nas ruas. Na esteira do contraste social dos séculos XVI e XVII, em que a riqueza da nobreza aristocrata crescia à base do trabalho escravo da maioria da população, a Europa não conseguiu reduzir das acentuadas diferenças sociais no período de ascensão da burguesia. No final do século XVIII, quando a população europeia, incluindo as regiões da Rússia, ultrapassava os 100 milhões, os camponeses, na revolta denominada de “O Grande Medo”, destruíram mais de 80 castelos e queimaram os títulos de propriedades. Os trabalhadores organizavam-se em sindicato, enquanto que na Inglaterra um movimento trabalhista conquistou a lei da proteção ao trabalho da criança e das mulheres e limitou a jornada de trabalho em 10 horas/dia. Mas foi a Revolução Francesa a mais importante página das transformações sociais, baseadas no lema “Liberdade, Igualdade e Fraternidade”. A revolução de 1789 caracterizou-se como a destruição do sistema de privilégios baseado nos critérios da casta, determinados pelo nascimento. O movimento baseou-se no iluminismo, idéias das luzes, difundidas pelos pensadores dos séculos XVII e XVIII: Montesquieu, Kant, Rousseau, Diderot, Voltaire, D’Holbach e outros. Sob as suas orientações filosóficas, a França fez a revolução para que a ordem social fosse construída pelos homens, através de reformas políticas e jurídicas. Por isso, a Revolução Francesa representou o desencadeamento da modernidade, ensejando o direito de voto ao cidadão, a separação do Estado dos poderes da Igreja.

A partir das três últimas décadas do século XVIII, os efeitos da Revolução Industrial foram bem mais acentuados, em função dos avanços da pesquisa. A eletricidade e o petróleo deram novas dimensões à produção de energia, permitindo que o motor a diesel movimentasse os primeiros ônibus bem no início do século XX. Em 1874, Bell experimentou enviar notas musicais através da eletricidade. O sucesso levou-o a concluir que a voz humana também poderia ser conectada. Assim, nascia o telefone. Pelas experiências do alemão Heinrich Hertz, em 1887, nasceram as ondas do rádio, expandidas, mais tarde, graças a Marconi, que em 1895 descobriu o princípio de funcionamento da antena. Com estas conquistas, a tecnologia ampliou as facilidades da produção humana, surgindo a máquina de escrever, o gravador, enquanto que a indústria ganhava novas injeções tecnológicas pela descoberta de materiais sintéticos, corantes, fibras e plásticos. As organizações alcançaram outras dimensões e a sua expansão exigiu novas estruturas de gestão. O telefone inaugurou um novo estilo de relacionamento entre empresas e clientes, enquanto que a ansiedade por ampliar a produção exigia dos proprietários fórmulas mágicas para envolver seus trabalhadores em um sistema de trabalho mais dinâmico. No final do século XVIII, Taylor, com a sua máxima “tempo é dinheiro”, propõe um modelo de administração que consiste na sistematização da produção para aumentar a produtividade, através da economia de tempo e da supressão dos gastos. Isto levou o empresariado a investir na racionalização do trabalho dos operários, através da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada tarefa ou atribuição.

Os investimentos na produtividade, contudo, enfrentam as reações ideológicas que produzem movimentos trabalhistas já a partir da metade do século XVIII. Netto (1986) explica que as insurreições proletárias de 1848 e sua repressão pela burguesia (associada à nobreza que ela haveria derrocar) liquidaram as “ilusões heróicas” da Revolução Francesa e puseram a nu o caráter opressor da organização social dela derivada. O movimento dos trabalhadores urbanos, embrionário no final do século XVIII, avançando por diferentes e sucessivas etapas, transitou do projeto negativo, em face da exploração capitalista, para um projeto político positivo de classe: a revolução socialista. A partir daí, foi possível ao proletariado colocar-se como sujeito histórico-político autônomo.

Netto (1986) lembra, ainda, que entre a preparação ideológica da Revolução Francesa e a insurgência operária construiu-se um bloco cultural progressista, que procurava apanhar com objetividade a dinâmica da sociedade e da história, valorizando a racionalidade dentro do princípio de que a realidade não precisa ser escamoteada nas suas contradições.

Desta forma, as teorias de Max não devem ser resumidas nos movimentos que culminaram com a construção da União Soviética. O divisor de água entre o movimento alemão, que após a ruptura consolidou-se na arquitetura do socialismo, e o Partido Comunista permitiu que as lições marxistas tivessem várias interfaces. Ao mesmo tempo em que ensejou o capital de estado russo, desenhou uma nova economia capitalista para a Europa Ocidental, bem mais preocupada com a importância do ser.

Com leis trabalhistas mais justas e governos investindo na infra-estrutura social – educação, saúde e transporte -, a Europa alcançou um novo estágio de convivência entre a burguesia e a massa trabalhadora.

Touraine (1999) entende que a organização empresarial era percebida como a arena de uma luta de classes e de um movimento operário que opunha o trabalho operário ao lucro capitalista. A autonomia do ofício e da cultura operária a esse poder econômico, que se traduzia por barreiras de classe, formas autoritárias de comando, pela separação entre a concepção e a execução, não era mais um produto da organização científica do trabalho, mais a expressão de uma dominação de classe.

Este capitalismo, condenado à morte, e que deve ser substituído finalmente pela economia planificada, não se manteve senão pela intervenção dos empresários que reintroduziram os valores guerreiros da aristocracia num mundo de rotinas e que são antes de tudo agentes de inovação. Foi o choque entre os exércitos industriais americanos e japoneses e a vitória do segundo que, recentemente, acelerou a transformação da imagem de empresa. Pois se a empresa americana era mais orientada simultaneamente para a racionalização e para o mercado ou à flexibilidade, a empresa japonesa, como organização pensada e estruturada, colocou em primeiro plano a definição de seus objetivos e a mobilização de seus recursos técnicos e humanos com vistas a alcançá-los. Esta busca da integração da empresa acarretou particularmente a diminuição das distâncias sociais, o que não excluiu as relações autoritárias de trabalho. (TOURAINÉ,1999).

A herança do feudalismo e a ganância da burguesia do século XVIII foram minimizadas pelas novas gerações de empresários europeus e por força de leis inovadoras decorrentes da pressão operária. Contudo, por mais que a guerra ideológica com a Europa Oriental obrigasse a Europa Ocidental, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, a investir na construção de uma sociedade justa, democrática, pautada nos princípios da social-democracia, o modelo de gestão empresarial não se desvinculou totalmente do legado de administração coercitiva, mesmo com as lições sociológicas de Weber, que contribuíram para o desenvolvimento de uma nova teoria das organizações em torno de pontos-chaves, tais como a

hierarquização da autoridade, a competência por mérito, a profissionalização e a conseqüente especialização dos administradores, a divisão do trabalho e o caráter formal dos canais de comunicação dentro de uma organização. As teorias de Max Weber, somadas aos resquícios dos modelos de organização do feudalismo e do período da ascensão burguesa do século XVIII, embora tenham produzido formalidades e conformidades com as rotinas e a resistência a mudanças, tornaram imperativo que, independente da burocracia estabelecida em uma organização para alcançar qualidade e produção, o ser humano precisava ser respeitado e valorizado, o que ajudou a melhorar as relações de trabalho na Europa Ocidental.

As guerras ideológicas e a permanente revolução tecnológica submeteram o universo empresarial a desafios constantes, sem nunca fugir ao rigor do controle gerencial sob a influência do taylorismo, principalmente na América do Norte, onde o capitalismo ensaiou, na primeira metade do século XX, mesmo com as ameaças da depressão econômica, novas fórmulas de crescimento e de valorização do trabalhador, não como ser, mas como parte importante da engrenagem produtiva. Ou seja, mais como uma peça mecânica da cadeia produtiva.

O período pós-guerra representou o início da grande revolução tecnológica, em que as facilidades de comunicação começaram a alterar substancialmente o comportamento dos donos e dos executivos de organizações empresariais. Surgiram os primeiros ensaios para a construção da Sociedade da Informação, que ainda hoje provoca uma transformação radical nas estruturas, nos comportamentos e nas relações das organizações, tanto internas quanto externas.

O projeto do primeiro computador eletrônico – Eniac – foi concluído ainda em 1954 para quebrar códigos secretos em telecomunicações e calcular trajetórias balísticas. A capacidade que teve o cientista John von Neumann de armazenar programas de cálculo em um computador, desencadeou novos e infinitos ensaios e simulações numéricas. Woodall (1986) explica que a revolução da tecnologia da informação só começou com a difusão dos mainframes, os computadores de grande porte, em fins dos anos 60, e com a invenção do microprocessador, em 1971.

Desde então, o ritmo do avanço tecnológico costuma ser popularmente sintetizado pela Lei de Moore. Gordon Moore, co-fundador da Intel, previu em 1965 que a capacidade de processamento de um *chip* de silício dobraria a cada 18 meses. É o que tem acontecido. Os cientistas dizem que a Lei de Moore deverá vigorar por mais 10 anos ainda. Por volta de 2010, qualquer computador terá uma velocidade de processamento, ao que tudo indica, 10 milhões de vezes superior à de um computador de 1975 – e a um custo real baixo. Por

exemplo, um Taurus, da Ford, utiliza mais recursos de informática do que o mainframe de milhões de dólares empregado no programa espacial Apollo. Em 1985, a Ford precisava desembolsar 60 mil dólares toda vez que batia um carro no muro para saber o que aconteceria em caso de acidente. Agora, com o computador, a colisão pode ser simulada por apenas 100 dólares. A capacidade e a velocidade das redes de comunicação também cresceram enormemente. Em 1970, eram necessários 187 dólares para transmitir a Enciclopédia Britânica por meio de arquivo eletrônico de costa a costa dos Estados Unidos, uma vez que a velocidade das transmissões era lenta e as chamadas interurbanas caras. (WOODALL,1986).

Hoje em dia, a transmissão do conteúdo integral da Biblioteca do Congresso de uma ponta a outra do país não custa mais que 40 dólares. A internet³ não é um acontecimento sem paralelos na história da humanidade. Ela tem muito em comum com o telégrafo, inventado na década de 1830, que também provocou uma redução brutal nos custos da comunicação e aumentou o fluxo de informações na economia. Mas, a tecnologia que revolucionou o século XX e que criou novas e fantásticas expectativas no terceiro milênio, já virou totalmente de cabeça para baixo os pressupostos econômicos tradicionais. O valor da tecnologia da informação e da Internet reside em sua capacidade de armazenar, analisar e transmitir informações instantaneamente, seja para onde for, a um custo ínfimo.

A revolução tecnológica não se constituiu na única causa das transformações sociais e econômicas que produziram novos cenários mundiais e mudanças radicais, principalmente nas culturas das organizações. Em dimensões proporcionais, as décadas de 60 e 70 foram marcadas por movimentos ideológicos e de questionamentos permanentes. Na América do Sul, os golpes militares silenciaram as culturas de esquerda e os movimentos sociais e políticos. Na Guerra Fria, o fracasso dos Estados Unidos no Vietnã, o assassinato de Kennedy e de Luter King e o *Watergate*, depois do *marcathismo* que assolou os Estados Unidos, principalmente nos anos 50, redirecionaram as estratégias econômicas e políticas da maior

³ A Internet nasceu no auge da Guerra Fria, conhecida por ArpaNet, batizado com esse nome pela Advanced research and Projects Agency, em 1969, com o objetivo de preservar a comunicação das bases militares dos Estados Unidos, conectadas a um computador central, instalado no Pentágono. A inovação da ArpaNet cria uma rede ligando militares e pesquisadores sem um centro definido, de forma a ficar imune a tentativas russas de destruir a central de informação do Pentágono. Na década de 70, as Universidades norte-americanas passaram a ter acesso à rede e mais de 100 sites foram criados. Já no início dos anos 80, a ArpaNet havia atingido um nível de expansão tão alto que o seu protocolo de comutação de pacotes original, o Network Control Protocol, estava obsoleto, exigindo que os dados fossem segmentados em pequenos blocos, permitindo a identificação da origem e destino das informações, a exemplo dos cartões-postais. No final dos anos 80, a ArpaNet substituiu o Network Control Protocol pelo Transfer Control Protocol/Internet Protocol), desenvolvido em Unix., tornando ilimitado o crescimento da rede, em variedades de plataformas de diferentes hardware. Hoje, há mais de 50 mil redes internacionais e mais de 10 milhões de computadores conectados à Internet, além de micro aparelhos que ensejam a conexão em qualquer lugar do planeta.

potência mundial, culminando nos anos 80 com o *boom* da economia norte-americana e o fortalecimento da visão neoliberal.

As mudanças de comportamento da sociedade nessas duas décadas – 60 e 70 – foram reflexos das divisões ideológicas e, principalmente, da política econômica que se sobrepunha à visão social. O movimento *Hippie*, que amplia os questionamentos dos valores éticos, morais, o feminismo, procurando a libertação das mulheres, a Primavera de Praga, o movimento de Paris em 68 e toda a contextualização filosófica dos grandes pensadores contemporâneos – Sartre, Marcuse, McLuhan, Barthes, Morin, Foucault, Beauvoir, Horkheimer e outros, a segregação racial e a explosão da música, das artes, da literatura, do cinema e do teatro, provocaram rupturas sociais e culturais, tanto nas organizações quanto no seio das famílias. Estas mudanças tiveram fortes reflexos nas relações do trabalho, obrigando empresas a reverem seus conceitos e definições sobre direitos e deveres do trabalhador.

Da mesma forma, a politização do cidadão pelas revoluções culturais, musicais e sociais – da pílula anticoncepcional às modas sensuais – abriu novas perspectivas de diversificação e segmentação dos produtos industriais, que nos anos 90 atingiram mais de 400 mil novas marcas, obrigando as organizações a investir na especialização de seus profissionais, na pesquisa para o aprimoramento da qualidade dos produtos, e as universidades a inovar seus currículos para se adequar à revolução do mercado no tocante às novas profissões, cada vez mais fracionadas.

A massificação do consumo, aliada aos avanços dos meios, das técnicas e da tecnologia de divulgação e promoção dos produtos, forçou as organizações a investir na comunicação externa, com o propósito de procurar atingir um maior grau de satisfação dos clientes.

A mala-direta, a Internet, o telefone, a propaganda e outros meios passaram a receber investimentos como forma de aumentar o poder de persuasão das empresas sobre clientes em potencial. No campo da comunicação interna, as organizações pouco avançaram em nível de compreensão do ser enquanto ser. Todos os investimentos na comunicação interna e nos treinamentos de empregados são espelhados nas estratégias de mercado, como que se as pessoas pudessem ser peças para serem encaixadas em um mosaico. As pessoas passaram a obedecer rigorosamente as estratégias de marketing destinadas a encantar os clientes.

Para Lojkin (1999), as relações entre tipos de tecnologias, tipos de organizações e tipos de gestão (e de produtividade) são completamente mascaradas e confundidas pelas referências ao mito do “taylorismo-fordismo”; não se sabe bem o que é pertinente a uma fase específica do capitalismo, a um tipo de divisão do trabalho emergente nos séculos XV ou XVIII ou, mais

simplesmente, a um modo de organização completamente autônomo – sejam relações de produção, sejam sistemas tecnológicos.

As análises ditas “sistêmicas” permanecem imprecisas ou insuficientes: a oposição, por exemplo, entre informações codificadas e informações abertas oculta completamente a questão essencial – quem, qual grupo social terá acesso às informações estratégicas na empresa, no sistema, na cidade? Dito de outra forma: uma informação pode ser aberta a uma relação interativa muito rica, mas, ao mesmo tempo, permanecer parcelada, pontual num grupo de produção autônomo; ou pode envolver a estratégia da empresa e um outro “pequeno grupo” informal, o de dirigentes de uma firma multinacional.

Os dois obstáculos precedentes (a opacidade do mito “taylorismo-fordismo” e as referências ambivalentes à informação) se acrescem, enfim, quando certos autores comparam os problemas colocados pelo tratamento da informação àqueles postos pelo trabalho de produção material: “industrialização” da cultura, “taylorização” do trabalho burocrático – estas noções exprimem a extrema confusão conceitual de diferentes abordagens atuais do “tratamento da informação”, devido à ausência de uma clara análise das relações contraditórias que se desenvolvem, quando do evoluir dos *mass media*, entre a lógica da rentabilidade mercantil e a especificidade não-mercantil das relações sociais fundadas na comunicação.

A organização moderna, diante das facilidades de acesso às informações, em processo de instantaneidade, precisa rever seus conceitos e suas estruturas. Drucker (1986) argumenta que esse tipo de organização requer muito mais especialistas gerais do que níveis hierárquicos.

Desde o surgimento da empresa moderna depois da guerra civil nos EUA e da guerra franco-prussiana na Europa, ocorreram duas grandes evoluções no conceito de estrutura das organizações. A primeira teve lugar entre 1895 e 1905. Ela fazia distinção entre administração e propriedade e estabelecia a administração como trabalho e tarefa por si só. A segunda mudança, revolucionária teve lugar vinte anos depois. (ANDRADE, AMBONI, 2006).

O desenvolvimento do que ainda se vê como a corporação moderna começou com Pierre S. du Pont, que reestruturou a empresa de sua família, no início dos anos 20, e continuou com Alfred P. Sloan, que reorganizou a General Motors alguns anos mais tarde (ANDRADE, AMBONI, 2006; AMBONI, 1997). Sob os efeitos dessas mudanças, empresas se transformaram em organização de comando e de controle, com ênfase na descentralização, nas equipes centrais de assessoria, no gerenciamento de pessoal.

Com a revolução tecnológica, organização do conhecimento continua redefinindo o perfil do executivo. O estilo concentrador não consegue alcançar as mudanças, em função de a massificação da informação dificultar o ser humano a ter o domínio sobre todo o conhecimento. Desta forma, a competência do executivo se mede pela sua capacidade de dividir o poder da informação e saber utilizá-la, de forma sinérgica, na composição de estratégias para o crescimento da organização com qualidade.

Assim como o executivo, os funcionários vivem, em meio à enxurrada de informações, a angústia e a ansiedade⁴ de querer participar e inovar, aguçados pelas facilidades de acesso às informações, que há poucos anos era exclusividade de uma elite dentro de uma organização.

A competência da empresa moderna está em disponibilizar a tecnologia da informação, como, por exemplo, a Internet, aos seus funcionários e tornar a organização viva, inteligente e competitiva. Capra (2002) observa a necessidade de a organização definir em que aspectos ela pode ser considerada viva. Para ele, os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites.

Mesmo sem os acessos à comunicação, o funcionário de uma organização, antes da era da informação, vivia o seu mundo de fantasia, de imagens, até porque, como descreve Morin (2002), as vias de entrada e de saída do sistema neurocerebral, que colocam o organismo em conexão com o mundo exterior, representam apenas 2% do conjunto, enquanto que 98% se referem ao funcionamento interno, constituindo um mundo psíquico relativamente independente, em que fermentam necessidades, sonhos, desejos, idéias e este mundo infiltra-se em nossa visão ou concepção do mundo exterior.

Com a carga de informações – só na Internet há mais de cinco bilhões de palavras -, o mundo interno de cada ser humano é cada vez mais fermentado, em razão de suas idéias, sonhos e fantasias ganharem novos estímulos. Isto obriga a organização moderna, que não quer parar no tempo, a repensar sua estrutura de funcionamento sem esquecer de que a tecnologia da informação bem aplicada pode se transformar em uma importante geradora de idéias e de inovação, desde que o clima organizacional esteja sustentado por uma relação de confiança recíproca, de verdades transparentes e de valorização do funcionário enquanto ser humano. (CAPRA, 2002).

⁴ No tópico 3.1, o autor mostra o problema que a tecnologia da informação provoca no ser humano dentro de uma organização, levando-o a um nível de ansiedade comprometedor.

3.1 A REDESCOBERTA DO SER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Com as facilidades tecnológicas, a comunicação vem sendo compreendida de forma errônea em suas múltiplas funções de facilitar a emissão, a recepção de dados e informações e de produzir interação, reciprocidade de confiança e motivação em uma organização. A maior parte das organizações prefere continuar entendendo a comunicação como um sistema mecanizado, limitado a fazer com que os níveis hierárquicos compreendam a missão, as normas e os procedimentos previamente estruturados e concebidos pelo ritual de produção. E, assim, uma empresa é capaz de manter intocável a sua engrenagem de produção. Neste modelo, o indivíduo é uma peça da engrenagem, em que está sujeito a sofrer um desgaste tanto quanto uma peça de metal. Um erro de informação ou uma desatenção em seu trabalho mecânico pode custar a sua substituição, como se faz com uma peça deteriorada numa máquina (MORGAN, 1997).

Até os anos 80, quando a leitura de textos era no papel e o telefone ainda provocava neurose pela escassez de linhas, principalmente no Brasil, o trabalhador facilmente compreendia o processo produtivo como realmente fosse uma engrenagem e ele representando uma das peças necessárias. As informações tinham acessos limitados e a comunicação verbal acabava inibida pelo rigor das normas de comportamento dentro das organizações (KATZ, KAHN, 1978).

A visão mecânica da produção era inerente à condição do trabalhador, definida no estrato social da organização. Contudo, o mundo vivia numa ebulição ideológica, em que o capital de estado tinha uma compreensão do ser-trabalhador diferente da do capital privado. A interpretação do ser-trabalhador pelo Partido Comunista que governava - ou que ainda governa - países no período pós-guerra, não era a mesma dos movimentos de esquerda em países capitalistas. A ausência de liberdade de expressão nos países comunistas se contrapunha ao papel de protetor do estado, que defendia o cidadão saudável e com os recursos mínimos necessários à sua sobrevivência. Já os movimentos de esquerda nos países capitalistas lutavam por mais direitos dos trabalhadores, principalmente dentro das fábricas. Este direito de luta era vetado nos países comunistas da Europa Oriental, por exemplo.

O pensamento de esquerda, espelhado nas publicações de filósofos expressivos dos dois últimos séculos, propagou a importância do valor do ser sobre o ter consumista, mergulhado na roda-viva entre o trabalho e o consumo. E seus efeitos foram acentuados na Europa Ocidental, onde a social-democracia provocou uma ruptura entre as práticas tayloristas e as

propostas que metabolizavam uma nova concepção do ser-trabalhador, através de salários-desemprego, licença e remuneração maternais, férias e o compromisso do estado com a garantia de educação e saúde gratuitas, além de outros benefícios.

Marcuse (1997), um dos pensadores da Escola de Frankfurt e que deu combustível aos movimentos estudantis e de esquerda no final dos anos 60, defendia que as relações humanas no processo de trabalho não são acompanhadas de felicidade. O trabalho não é regulado em função das necessidades e capacidades dos indivíduos, mas em razão da valorização do capital e da produção de mercadorias. Desta idéia comunga Morin (2002), para quem o trabalho assalariado, no interior dos gigantescos conjuntos burocráticos e industriais, é privado de criatividade, de autonomia e de responsabilidade nos escalões de execução.

Com a crescente mecanização, o trabalho é menos penoso do ponto de vista físico, mas, com a crescente especialização, ele se esvazia de toda e qualquer substância pessoal. É o trabalho em migalhas do operário de fábrica, o trabalho abstrato do escriturário. As relativas seguranças adquiridas no trabalho (contratos coletivos, seguros sociais, garantias funcionarizadas, aposentadorias), o desenvolvimento do lazer, tendem a diminuir a intensidade afetiva das preocupações ligadas à vida de trabalho. A seiva da vida encontra novas irrigações fora do trabalho, as vivências vão se refugiar no lazer e acentuar o movimento geral no sentido da vida privada. (MARCUSE, 1997, p.165)

Numa uma organização em que predomine a verticalização formal da informação, o indivíduo sente e se sujeita aos limites do processo comunicacional, o que dificulta suas sensibilidades, emoções e criatividade. Apenas os dirigentes é que têm o direito de sentir a necessidade de mudanças, tornando o restante dos indivíduos agente passivo, integrante de um sistema produtivo automatizado.

É comum uma pessoa receber dados ou informações, utilizá-los em seus afazeres domésticos ou em seu trabalho e não saber diferenciá-los do conhecimento. A maioria dos empregados de uma organização trabalha com a sincronia de dados ou informações em seu processo formal de trabalho. E, geralmente, o processo é mecânico, não despertando o receptor para interfaces de informações ou para a formação de conhecimento a partir da confrontação dos sinais recebidos.

A identidade do indivíduo como um trabalhador contratado para cumprir obrigações estabelece um nível de comunicação incapaz de informalizar a relação profissional, pontuando o conteúdo e o significado das palavras, como que se a comunicação fosse a causa de desajustes ou de queda na produtividade. As pessoas assumem o temor das palavras e emocionalmente procuram se encaixar na formalidade do relacionamento, robotizando-se na recepção e repasse de dados. Dificilmente a organização permite ao indivíduo desenvolver

conhecimento, limitando-o a trabalhar com dados indispensáveis à manutenção do processo produtivo.

Uma organização que tem bem definida e tecnicamente estruturada a sua engrenagem de funcionamento e que o fluxo de informação esteja perfeitamente enquadrado no processo produtivo, a comunicação humana só se informaliza nos intervalos, em que o verbo torna-se solto para dar guarida aos que estavam ávidos por trocar palavras e idéias.

O indivíduo só alcança o estágio do comportamento natural dentro da organização, ou seja, ele se comunica no trabalho como se estivesse no ambiente familiar, quando a comunicação rompe as fronteiras do formalismo burocrático e o permite compreender toda a organização no domínio coletivo. Assim, ele passa a abraçar a organização como se fosse a sua família.

A comunicação, como processo afetivo e de confiança entre os que nela trabalham – e não mecânico – é o meio capaz de construir uma organização a partir do verbo **ser** e não do verbo **ter**. Antes de ter mecanismos de comunicação, a organização precisa sentir-se humana, para que os meios de informação sejam utilizados como condutores de sensibilidade, capazes de chegar ao cliente com a mesma carga de emoção que permeia o processo produtivo, sem precisar de revestimento de marketing para maquiar a sua face.

Na confusão entre dispor de avançadas estruturas de tecnologia de informação e ser uma instituição humana, a organização ainda investe numa falsa imagem, despreocupando-se com o relacionamento interno. O modelo de comunicação humana reflete o perfil do seu gestor. Para alcançar um nível de relacionamento com desprendimento e sem rancor, o gestor necessita submeter-se a uma aprendizagem para compreender a importância de sentir-se seguro e feliz em um processo natural de comunicação. Cumprimentar os funcionários com tapinhas nas costas, simular sorrisos no nível recomendado pelo consultor fazem parte de simulações que sempre acabam abortadas pelo imprevisto e pelo imprevisto e, principalmente, pela ausência de naturalidade.

Em um mundo globalizado, onde os novos ensinamentos se sucedem a cada dia por invenções, como que se o ser humano fosse peça moldável, é difícil para um executivo vivenciar a comunicação humana, diante dos desafios de vencer as intempéries de um mercado que sofre com os efeitos da própria globalização. Sob este aspecto, é essencial que antes de qualquer invenção o executivo esteja convicto de que sente o indivíduo como um ser e não como uma peça moldada da engrenagem de produção.

Harmam; Hormann(1997) coloca que entre as características da sociedade moderna está o trabalho como uma atividade que oferece enriquecimento e realização existencial;

transcende o conceito que o considera um bem de consumo comercializável nos mercados profissionais. “A administração da corporação deriva seu poder autoritário que lhe é conferida pelo consentimento de todos os funcionários e outros indivíduos, cujas vidas sejam afetadas pela atividade daquela empresa”. É preciso, segundo Harmam; Hormann, reduzir a burocracia para superar o conceito de que confiar é bom, controlar é melhor”.

Para Senge (*apud* CHATTERJEE, 1998, p.12), à medida que mais e mais administradores passam a entender a importância do crescimento das pessoas para o aperfeiçoamento de uma empresa, haverá um interesse crescente por teorias e métodos mais poderosos de desenvolvimento pessoal.

Em vez de ser um periférico assunto de RH (relações humanas), o crescimento das pessoas e o alinhamento de suas capacidades criativas são agora um imperativo estratégico – talvez o imperativo estratégico para muitas empresas. O que quer que se faça em empresas é feito por pessoas. A maturidade e a felicidade dessas pessoas dão o tom e determinam as capacidades ou limitações da empresa. Estamos vivendo uma época em que grandes passos foram dados através do desenvolvimento e da aplicação de conhecimentos avançados em manufatura, vendas e finanças. (SENGE *apud* CHATTERJEE, 1998, p.13).

O Ser enquanto ser - Em qualquer circunstância da vida, o ser humano é capaz de distinguir do mau o que é bom para ele e para a sociedade. Esta aprendizagem deveu-se à ética humanista, que definiu bem os fundamentos da compreensão dos limites da convivência em nome da razão, que Descartes qualifica de bom senso, ou seja, “a capacidade de bem julgar e de distinguir o verdadeiro do falso. Não basta ter o espírito sadio: o principal é aplicá-lo bem”. Enquanto os defensores da ética humanista acreditam que o homem é inerentemente bom, os opositores argumentam que a natureza humana torna-o hostil aos seus semelhantes, invejoso, ciumento e preguiçoso e que tudo isso só pode ser vencido pelo medo. (FROMM, 1976).

Para Sócrates, a causa da essência do mal que contamina o ser humano é a ignorância e cita o vício como principal erro. Na visão iluminista de Kant, o homem busca na liberdade a construção de uma sociedade alicerçada totalmente sobre o direito. Por isso, pelo argumento de Sartre, o homem é aquilo que ele mesmo pode e quer tornar-se e que por causa disso é constantemente problema para ele mesmo. (*apud* FROMM, 1976).

A tese de Lutero e de Calvino, que predomina ainda hoje, é de que o homem tem como maior obstáculo à sua salvação o seu orgulho, que só pode ser vencido pelo sentimento de culpa, arrependimento e submissão irrestrita a Deus. A idéia da dignidade do homem e do seu poder de glória foi proclamada pelo iluminismo, pelos liberais e progressistas e, mais radicalmente, por Nietzsche. Mas, ao mesmo tempo em que acreditamos na dignidade humana, há também motivo para crer na impotência e na perversidade, inerentes à natureza do

homem. Freud é dualista e vê o homem impulsionado por duas forças antagônicas, igualmente potentes: a do bem e a do mal. Permite ver o homem com sinais de bondade e, ao mesmo tempo, não deixa de enxergar os impulsos de destruição. Nesta contenda, entra o conflito entre a vida e a morte, que forma a base da ética (*apud* MANNHEIM, 1976).

Para Fromm (1947), a questão dos impulsos destrutivos obriga a estabelecer uma diferenciação entre o ódio racional ou o reativo e o irracional ou condicionado pelo caráter.

O primeiro é a reação de uma pessoa contra uma ameaça à vida, liberdade ou idéias, suas ou de outra pessoa; sua premissa é o respeito à vida. “O ódio racional tem uma função biológica importante: é o equivalente afetivo da ação que serve à proteção da vida; ele começa a existir quando a ameaça é afastada; não é antagônico, mas concomitante ao impulso de vida”. (FROMM, 1947, p.27).

Fromm explica que o ódio condicionado pelo caráter difere em qualidade. É um traço de caráter, uma disposição contínua para odiar, que subsiste no íntimo da pessoa que é hostil em vez de reagir contra um estímulo vindo de fora. A pessoa que alimenta o ódio parece ter uma sensação de alívio como se ficasse feliz por ter achado a oportunidade de descarregar a sua hostilidade permanente. Pode-se, segundo Fromm, quase ver em seu rosto o prazer que ela colhe da satisfação do ódio.

O ódio irracional é o alvo da ética, por ser uma paixão voltada somente para destruir ou lesar a vida. E, observa Fromm, está implantado no caráter da pessoa. O ódio contra nós mesmos é comumente racionalizado como sacrifício, desprendimento, ascetismo, ou auto-acusação e sentimento de inferioridade.

Fromm indaga se o bem e o mal podem ser considerados potencialidades de valor igual na natureza humana. E ele mesmo responde, salientando que se algo existe potencialmente não quer dizer que vai existir no futuro, ou que a sua existência no futuro já esteja sendo preparada no presente. A realização de uma potencialidade depende da presença de certas condições específicas exigidas para a sua realização. Uma árvore nasce de uma semente desde que esta seja colocada em condições de germinar, porque corre também o risco de apodrecer. Isto quer dizer que a destrutividade é uma potencialidade secundária do homem, que só se manifesta quando ele deixa de realizar suas potencialidades primárias. O homem não é necessariamente mau, mas se ele não tiver condições de alcançar um desenvolvimento sadio, poderá crescer o seu lado mau. Freud explica que a dificuldade do homem em usar e gastar o que tem é causa de doença e infelicidade. A capacidade de amar, falar, sorrir e de movimentar-se ajuda o homem a construir a sua felicidade. Ao sofrer bloqueios nessas ações, ele frustra-se e cultiva a infelicidade por não alcançar meios de desenvolver suas aptidões.

Transportando tudo isso para uma relação pessoal dentro de uma organização, veremos que os modelos de gestão tolhem o ser humano, obrigando-o a se adequar a um padrão de comportamento descrito pela arquitetura de produção.

Em uma organização que produz para ter resultados financeiros, o bem e o mal são ditames de uma sociedade que soube trabalhar as alegorias para instituir processos produtivos e de lucros, sem aceitar a individualidade como referência de trabalho e de ser social. Touraine (1999) lembra que a sociedade moderna pode também ser definida como sociedade de massa, primeiro na produção, em seguida no consumo e nas comunicações, e que, portanto, é impossível chamá-la de individualista. Contudo – salienta – a substituição do individualismo pelo universalismo da razão “é uma máquina formidável de destruição de vidas individuais”. Stirner (*apud* SOUZA,1993) coloca que o problema está em que toda sociedade ou comunidade acabaria por se tornar uma autoridade, que exige sujeição. “Ela poderá até ser tolerante em relação a críticas bem intencionadas, mas não admitirá que membros se ponham acima dela. É preciso deixar intacta e respeitar como sagrada a substância da sociedade. Qual a diferença entre ter limitada apenas a liberdade e ter restringida a individualidade?” , questiona Stirner (*apud* SOUZA,1993, p.143). E responde:

No primeiro caso, a sociedade será tão-somente uma união; no segundo, trata-se de um poder “por si”, que devo respeitar, e não simplesmente consumir. No caso do Estado, ele é o próprio inimigo da individualidade, quando trata de exercer sobre mim uma influência moral: ele suprime o meu eu, para se pôr em seu lugar como meu eu verdadeiro.

Fromm (1947) acredita que hoje em dia pode-se conhecer uma pessoa que aja e sinta como um autômato; constata-se que ela nunca experimenta nada que seja realmente seu; que ela se experimenta completamente como a pessoa que imagina que deveria ser; que sorrisos substituem as gargalhadas, tagarelice fútil substitui a conversação franca e um desespero embotado toma o lugar da tristeza genuína.

Para compreender a argumentação de Fromm (1947), parte-se do princípio – que ele mesmo orienta – de que a virtude do ser humano é proporcional ao grau de produtividade que ele alcança.

A orientação produtiva é a base da liberdade, da virtude e da felicidade. A vigilância é o preço da virtude, não a vigilância do guarda que tem de enclausurar o prisioneiro malvado, mas antes a vigilância do ser racional que tem de reconhecer e criar as condições para a sua produtividade, e aniquilar os fatores que o restringindo criam o mal, o que, uma vez suscitado, só poder ser impedido de manifestar-se por meio de força interna ou externa. (FROMM, 1947, p.32).

No mundo contemporâneo, a relação entre o bem e o mal é pautada na força dos interesses da sociedade, em que as leis são definidas pelo determinismo que sustenta a

produção do capital. O bom senso, que Descartes (1991) usou como sinônimo da razão, é a alegoria, com um ar de extravagância, que busca um equilíbrio ou uma moderação no juízo de problemas comuns da convivência humana. Não decorre totalmente dos princípios éticos definidos a partir de tratados filosóficos, mas de atitudes e prevalências domésticas em que o peso maior é o da sobrevivência em um mundo governado pelo poder do capital.

A sociedade como um todo se ordena na soma de equilíbrio das partes que representam grupos ou indivíduos. Por isso, como explica Bohm (1980), é necessário para o homem, principalmente em seu pensamento, dividir e separar as coisas, de modo a reduzir os problemas a proporções controláveis, pois, evidentemente, se em nosso trabalho tentássemos, por exemplo, lidar com o todo da realidade de uma só vez, ficaríamos atolados. Logo – observa -, a criação de matérias especiais de estudo e a divisão do trabalho foram avanços importantes.

Bohm (1980) explica que a fragmentação está sendo continuamente produzida pelo hábito quase universal de tomar o conteúdo do nosso pensamento por uma descrição do mundo como ele é.

Ou então, poderíamos dizer que, neste hábito, considera-se o pensamento como estando em correspondência direta com a realidade objetiva. Uma vez que o nosso pensamento é permeado por diferenças e distinções, segue-se daí que tal hábito nos leva a enxergá-las como divisões reais, de modo que o mundo então é visto e experimentado como algo efetivamente dividido em fragmentos.
(BOHM, 1980, p. 38).

Nesta questão da realidade, Chatterjee (1998, p.28) entende que muitos de nossos problemas são criados por nós mesmos. A origem dos nossos problemas criados por nós mesmos, segundo ele, está no fato de que confundimos nossa auto-imagem com o nosso verdadeiro eu.

A auto-imagem não é nada mais do que projeções acumuladas da nossa identidade. A auto-imagem é um agrupamento de nomes e formas pelo qual nós nos diferenciamos do resto do nosso ambiente. Temos diferentes imagens de nós mesmos, como pais, como cônjuges ou como colegas de trabalho. Desempenhamos vários papéis em várias esferas da vida. Cada um desses papéis cria uma certa impressão do nosso eu na nossa consciência. Desse modo, a pessoa se vê como um pai liberal, ou como um chefe cumpridor dos deveres, ou como um cônjuge dedicado. Todas essas imagens de nós mesmos nos ajudam a estabelecer nossas identidades aos nossos olhos. O problema aparece quando nos confrontamos com uma realidade não-consistente com a nossa auto-imagem. Por exemplo, quando alguém recebe informações do mundo exterior de que é um chefe autocrata, ou um esposo descuidado, ou um horrível gordo palerma, sua auto-imagem é ferida. Nós nos esforçamos para defender a nossa auto-imagem de várias maneiras. Ficamos com ódio da realidade exterior ou indiferente a ela.
(CHATTERJEE, 1998, p.28).

Chatterjee (1988) salienta que a auto-imagem nos deixa vulneráveis a mudanças externas a nós. Nossa auto-imagem nos torna vulneráveis simplesmente porque muito dessa imagem é irreal. Ela é um modelo congelado do nosso verdadeiro eu.

Para Morin (1997), devemos compreender que existem condições bioantropológicas (as aptidões do cérebro/mente humana), condições sócio-culturais (a cultura aberta, que permite diálogos e troca de idéias) e condições noológicas (as teorias abertas) que ensejam verdadeiras interrogações, isto é, interrogações fundamentais sobre o mundo, sobre o homem e sobre o próprio conhecimento.

Devemos compreender que, na busca da verdade, as atividades auto-observadoras devem ser inseparáveis das atividades observadoras, as autocríticas, inseparáveis das críticas, os processos reflexivos, inseparáveis dos processos de objetivação. Portanto, devemos aprender que a procura da verdade pede a busca e a elaboração de metapontos de vista, que permitem a reflexividade e comportam especialmente a integração observador-conceitualizador na observação-concepção e a ecologização da observação-concepção no contexto mental e cultural que é o seu. (...) As possibilidades de erro e de ilusão múltiplas e permanentes: aquelas oriundas do exterior cultural e social inibem a autonomia da mente e impedem a busca da verdade; aquelas vindas do interior, encerradas, às vezes, no seio de nossos melhores meios de conhecimento, fazem com que as mentes se equivoquem de si próprias e sobre si mesmas. (MORIN, 1997, p.31).

Mannheim (1976) faz uma colocação analítica de uma época – anos 60 - em que a tecnologia da informação ainda era incipiente, em comparação com a dos dias atuais. Contudo, a sua argumentação encaixa-se perfeitamente nos dias atuais. Diz ele:

(...) o perigo da “falsa consciência” não está, em nossos dias, no fato de esta não poder captar uma realidade absoluta imutável, mas, antes, no de obstruir a compreensão de uma realidade que é o resultado da constante reorganização dos processos mentais que compõem o mundo em que vivemos. Torna-se, portanto, compreensível porque, impelidos pelos processos dialéticos do pensamento, seja necessário concentrarmos com maior intensidade nossa atenção sobre a tarefa de determinar quais, de todas as idéias em curso, são as realmente válidas, em uma dada situação. À luz dos problemas com que nos deparamos na atual crise do pensamento, vai-se encontrar a questão da “falsa consciência” em um novo contexto. A noção da “falsa consciência” já aparecera em uma de suas mais modernas formas quando, deixando de se referir aos fatores religiosos transcendentais, transferiu sua procura do critério da realidade para o campo da prática e, em especial, para o da prática política, de uma maneira que evocava o pragmatismo. Mas em oposição à sua formulação moderna, falta-lhe ainda um sentido do histórico. Ainda se encaravam o pensamento e a existência como pólos fixos e separados, mantendo uma relação estática um com o outro em um universo imutável. Somente agora é que o novo sentido histórico começa a ter penetração e que se pode conceber um conceito dinâmico de ideologia e realidade. (MANNHEIM, 1976, p.120).

A redescoberta do ser na organização empresarial pode ser interpretada como uma visão dinâmica de ideologia e realidade. O legado da cultura empresarial desde o feudalismo ainda

subsídia uma ideologia⁵ burguesa, dentro e fora da organização. Essa ideologia permeia toda uma hierarquia e aparentemente é escamoteada para se mostrar que a relação entre gestores e empregados se dá em um ambiente de comunicação horizontal.

Está inserido como essência de nossa ambição o desejo de querer sempre mais, não em nome de um crescimento coletivo, mas pela avidez inerente à formação do ser humano. Por mais que se queira o bem para os empregados, nunca se alcançará a igualdade social. Logo, o empregado precisa ganhar menos para que os estratos sociais não sejam quebrados. Esta ideologia é antiga e acompanha a evolução do homem e nem as facilidades tecnológicas acabam com esse paradigma. Ora, se a minha visão de executivo é de produzir repercussões externas, que caracterizem sucesso aplaudido pela burguesia, logo, na visão interna da organização, por mais que eu invista na satisfação do trabalhador, estarei estabelecendo limites à felicidade do indivíduo, porque o seu crescimento social enfrentará sempre as barreiras que o mantêm nos degraus inferiores da burguesia.

Fromm (1947, p. 74) coloca que

quando o eu individual é desprezado, as relações entre as pessoas têm por força se tornarem superficiais, porque não são elas mesmas, e sim mercadorias intermutáveis que se relacionam. Mas pessoas não são capazes de - nem se podem atrever a - preocupar-se com o que é original e peculiar a cada uma delas. Todavia, o mercado cria uma espécie de camaradagem toda sua. Todos se vêem envolvidos na primeira batalha da competição, compartilham o mesmo anelo por sucesso; todos se defrontam sob as mesmas condições do mercado (ou pelo menos acreditam que assim acontece). (...) É uma ilusão esperar que a solidão do homem, cujas raízes se encontram na orientação mercantil, possa ser curada pelo amor individual.

Freud (*apud* FROMM, 1947, p.161) indica um tipo de prazer como a essência de todo o prazer, que é a sensação que acompanha o alívio da tensão dolorosa. Matar a fome e a sede, satisfazer-se no sexo, aliviar-se num sono profundo, tudo isso faz parte da química do organismo humano e produz o alívio da tensão dolorosa. Mas o homem não se satisfaz com isso. Na dimensão dos seus desejos, o homem não dá trégua à sua ambição. Como observa Fromm, para além do domínio da escassez, ergue-se o da abundância, que é essencialmente

⁵ O termo ideologia (ABAGNANO, 1970) foi criado por Destut de Tracy (Idéologie, 1801) para indicar “a análise das sensações e das idéias”, segundo o modelo de Condillac e constituiu a corrente filosófica que marca a passagem do empirismo iluminístico ao espiritualismo tradicionalístico e floresceu na primeira metade do século XIX. Na segunda metade do século XIX, ideologia tornou-se uma veia do marxismo contra a cultura burguesa. Max critica a dependência das crenças religiosas, filosóficas, políticas, morais às relações de produção e de trabalho. Para Mannheim (1953), há sobre ideologia dois conceitos: o particular e o universal. No particular, entende como o todo das contrafações mais ou menos deliberadas de uma situação real ao exato conhecimento da qual contrastam os interesses de quem sustenta a própria ideologia. No sentido universal, entende-se por ideologia a visão do mundo de um grupo humano ou de uma classe social. Mannheim explica que, sob a ótica particular, a ideologia ocorre no plano psicológico, enquanto que, sob a universal, ocorre no plano sociológico. Para Abbagnano, o conceito de ideologia torna-se puramente formal: uma vez que pode ser usada como ideologia tanto uma crença fundada sobre elementos objetivos, quanto uma crença totalmente infundada, seja uma crença realizável seja uma crença não-realizável. O que torna ideologia uma crença não é de fato sua validade ou falta de validade, mas a sua capacidade ao controle dos comportamentos em determinada situação.

um fenômeno humano. “Ele é o reino da produtividade, da atividade interior. A evolução da raça humana caracteriza-se pela ampliação do reino da abundância, do excedente de energia disponível para realizações que vão além da mera sobrevivência”. (FROMM,1947, p.164).

A ideologia de classe social anterior ao final da década de 70 provocava uma disputa pela felicidade do cidadão. Se nos países chamados democratas a liberdade era sinônimo de felicidade, nos países comunistas a felicidade era a garantia das condições mínimas e essenciais à dignidade humana na sua sobrevivência social. A partir dos anos 80, a ideologia neoliberal predominou como a salvação da sociedade futura. As organizações passaram a exercer papéis paternos no socorro aos seus operários, frente à deterioração do poder e da capacidade do Estado. O empobrecimento do mundo, segundo dados da ONU (2005), ficou mais latente em razão da crescente concentração de renda.

O cidadão só é interpretado enquanto ser – e mesmo assim de forma equivocada - quando o executivo investe em estratégias destinadas a criar em sua empresa ambiente de satisfação mútua, o que acaba gerando um falso cenário de confiança e de felicidade. Dificilmente a consciência do executivo ou do dono da empresa abre espaço para refletir o empregado como um ser humano, com direito a ser feliz. Toda estratégia neste sentido visa aos resultados financeiros apenas para a organização, porque o mercado governado pelo capital encarrega-se de definir os limites salariais dos empregados.

Os direitos que as organizações estabelecem aos seus empregados não se excedem aos das leis e aos dos paradigmas de uma sociedade burguesa. A maioria dos empregadores se orgulha em dizer que seus empregados têm casa e carro próprios. Contudo, seria capaz de frustrar-se se um empregado fosse trabalhar com um veículo igual ao seu.

Taylor (1994) enfatiza que a igualdade entre cidadãos diz respeito somente aos direitos civis e ao de voto. Assim, as concessões que uma organização faz a seus empregados nada mais são do que parte de uma alegoria voltada estrategicamente para a melhoria dos resultados da produção.

3.2 ANSIEDADE DO SER

A virtualização do corpo conforme Moreno (*apud* SANTAELLA, 2004, p.58) está ligada às diversas funções somáticas. “O telefone virtualiza a audição, a televisão, a vista, o

sistema de comunicação, a percepção e, com a realidade virtual, pode-se experimentar uma crescente integração dinâmica de diferentes modalidades perceptivas”.

Este é o mundo das transformações permanentes, em que o indivíduo vive massificado por imagens, informações e ruídos. E nesse processo, a ansiedade de querer saber sempre mais e de alcançar novas conquistas leva-o a um conflito interno. Soma-se a isso a sua transformação em um cidadão persuadido pela mídia a consumir cada vez mais, para poder ter uma identidade em uma sociedade que estabelece paradigmas para que a moda, estilos de vida e os mitos sejam a motivação permanente de consumo.

Spencer (*apud* FROMM, 1947) alude que qualquer sociedade tende a formar a estrutura do caráter de seus membros de modo a induzi-los a desejar fazer aquilo que têm de fazer para desempenhar sua função social. Fromm observa que o fato de que em uma sociedade nociva ao verdadeiro interesse humano de seus membros atividades que são prejudiciais ao homem, mas úteis ao funcionamento daquela sociedade em particular, também podem tornar-se fontes de satisfação.

Mesmo escravos aprenderam a contentar-se com seu fato; opressores a gostar da crueldade. A coesão de toda sociedade repousa no fato de não haver praticamente nenhuma atividade que não possa ser tornada agradável, fato esse que sugere que o fenômeno descrito por Spencer pode ser uma fonte de inibição assim como de fomento do progresso social. O que importa é a compreensão do significado e função de qualquer atividade particular e da satisfação derivada dela em termos de natureza do homem e das condições convenientes à sua vida. (FROMM, 1947, p.171).

Para Fromm (1947), o hedonismo⁸ ético é a primeira concessão feita ao princípio da objetividade: admitindo que o prazer seja bom para o homem e que a dor seja má, ela proporciona um princípio segundo o qual são classificados os desejos – somente os desejos cuja satisfação cause prazer são válidos, não os outros. Segundo ele, o hedonismo tem um grande mérito: fazendo da própria experiência do homem o único critério de valor, ela cerra a porta a todas as tentativas para se ter uma autoridade determinando o que é melhor para o homem, sem ao menos dar a este uma oportunidade de levar em conta seus próprios sentimentos acerca do que se diz ser melhor para ele.

A partir dos anos 90, a sofisticação e facilidades tecnológicas permitem ao homem fazer prevalecer seus sentimentos, suas razões e identificar o que melhor pode lhe provocar felicidade. Isto não ocorria em meados do século XX, quando os embates ideológicos submetiam mais intensamente o homem a um processo de politização, sem o terror do esvaziamento humano. Como define bem Lipovetski (1983), a sociedade pós-moderna

⁸ Doutrina filosófica que considera o prazer como o único bem possível e, portanto, como o fundamento de vida moral. Esta doutrina foi sustentada por uma das escolas socráticas, a Cirenaica, fundada por Aristipo e retomada depois por Epicuro, segundo o qual o prazer é o princípio da vida beata.

representa desencanto e monotonia do novo, significando que nenhuma outra ideologia é capaz de inflamar as multidões. Para o autor, é o vazio que nos dirige, um vazio, porém, sem o trágico e o apocalíptico.

Para Forrester (1997), resta-nos um último papel, o de consumidores. Ainda somos bons para esse papel de clientes necessários a esse crescimento, tantas vezes postos nas nuvens, tão desejados, tão prometidos como o fim de todos os males, esperados com tanto fervor.

Vive-se o grande dilema do século XXI de se deliciar com o fantástico tecnológico e ser absorvido pelo conteúdo dos meios. Rosnay (*apud* SANTAELLA, 2003, p.79) mostra que o homem de massa foi homogeneizado e despersonalizado porque a estrutura piramidal de distribuição e difusão dos produtos e serviços culturais, educativos e de informação transforma-o em receptor passivo.

Os meios televisivos exploram o potencial tecnológico para tornar a realidade um espetáculo. Tudo o que a sociedade produz, quer em inovação ou em violência, é espetacularizado e o cidadão passivo está sendo catequizado a também valorizar o espetáculo. Logo, tanto em seu ambiente de lazer, como no familiar e no do trabalho, o homem procura dar uma dimensão mais ampla ao fato e isto corrompe a ética e a própria realidade.

Morin (1986, p.43) explica que a relação com o mundo exterior passa não apenas pelos mídias informacionais, mas também por nossos sistemas de idéias, que recebe, filtram, fazem uma triagem daquilo que os mídias nos trazem. “Em relação às coisas sobre que não temos opinião formada ou preconceito, somos extremamente abertos às informações. Mas quando não temos estrutura mental ou ideologia capaz de assimilar, situar a informação, esta se torna ruído”.

A massificação da informação influencia substancialmente nas relações entre os seres humanos. E nessa relação, a ansiedade divide com a frustração os maiores problemas que o indivíduo acumula. Não saber e não ter a humildade de confessar é uma das razões de conflitos internos das pessoas. Muitas pessoas, como observa Wurman (1991), evitam informações e mesmo a tecnologia com receio de fracassar. No dilema da disputa da informação, vive bem o cidadão que se orgulha da sua humildade e que não se cansa de admitir que não sabe. Dentro de uma organização, a competição, muitas vezes estimulada por gestores, leva pessoas a mentir, driblar a verdade por não ter alcançado nível de conhecimento. Se a organização é capaz de ensinar as pessoas o princípio de que quem não sabe é tão importante quanto o que sabe, com certeza a convivência ganha o manto da humildade e da busca permanente da compreensão e do respeito.

A velocidade das mudanças reduz o grau de paciência das pessoas no aprender e encontrar o caminho do sucesso. Assim como a informação, o cidadão quer também que as mudanças para si ocorram de forma instantânea e, com isso, perde a calma e atropela a aprendizagem. Diante da enxurrada de informações, a organização precisa trabalhar a ansiedade do seu funcionário, de forma que ele invista no conhecimento e ajude a organização a crescer.

Para isso, como sugere Capra (2002), a criatividade da vida expressa-se através do processo de surgimento espontâneo.

As estruturas criadas através desse processo – as estruturas biológicas dos organismos vivos ou estruturas sociais de comunidades humanas – podem, com toda propriedade, ser chamadas estruturas emergentes. Antes da evolução dos seres humanos, todas as estruturas existentes no planeta eram estruturas emergentes. Com a evolução humana, entraram em jogo a linguagem, o pensamento conceitual e todas as outras características da consciência reflexiva, que nos habilitam a formar imagens mentais de objetos físicos, a formular objetos e estratégias e, assim, criar estruturas planejadas. (CAPRA, 2002, p. 145).

O ser humano perde a noção de espaço, em razão de viver a instantaneidade da informação. A sua cultura local é comprometida pela infinidade de modelos e referências do mundo que chegam aos lares através da mídia eletrônica. Por isso, é difícil querer construir um ambiente de trabalho imune à compreensão das mudanças que ocorrem no ambiente externo. A ansiedade por mudanças acaba magnetizando de forma tão agressiva que a organização precisa, necessariamente, tornar o empregado participativo, crítico, para aproveitar a enxurrada de informações e de conhecimento e permitir que ele seja um agente de mudança. A ansiedade é um ingrediente à perturbação do ser humano em qualquer ambiente. Mostrar-lhe a realidade dos processos, em que ele não pode abraçar o mundo e nem querer compreender tudo o que ocorre, é um dos papéis que a organização moderna precisa assumir. Por mais humilde que seja o trabalhador, a TV já está na sala de sua casa aguardando-o com notícias e dramaturgias que discutem a realidade social, econômica e política. Seus filhos têm acesso à Internet na escola, enquanto sua esposa convive com pessoas que lhe repassam dados e informações.

O trabalhador, que em seu serviço atua como robô no cumprimento de suas obrigações, passa a viver atordoado com seus neurônios, que tornam a mente efervescente e que acabam bloqueando-o em seu processo de convivência. Se a organização não lhe der chances de participar das mudanças, o homem tende a ter uma relação íntima com a máquina e com ela conviver. Assim, ele passa a realimentar suas idéias, numa ginástica de imaginação, sem repassar seus pensamentos, criatividade e sonhos, divididos com a máquina, em meio à satisfação alegórica.

4 COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Dependendo do modelo de gestão, o comportamento humano em uma organização é estimulado pela vontade ou necessidade de alcançar um objetivo, individual ou coletivamente. Há empresas onde o empregado sente-se descontraído, disposto a refletir e a contribuir para o crescimento da organização. Por outro lado, as distâncias que separam os sonhos das realidades decorrem, geralmente, das fórmulas reducionistas que enquadram as pessoas dentro de limites definidos pela organização, que as prefere bem adequadas no processo produtivo, arquitetado para alcançar resultados programados para a empresa. A organização estabelece um padrão de comportamento para evitar os desvios de condutas que possam, segundo a visão de seus dirigentes, comprometer o padrão de produtividade. Redfield (1980) explica que a tranquilidade nas operações de cada organização depende, até certo ponto, da uniformidade. Foi a padronização, segundo Redfield (1980, p. 39), “que possibilitou o aparecimento das indústrias de produção em massa; e as instruções e os relatórios uniformes demonstram seu valor na obtenção de um grau máximo de padronização”.

Em uma organização, onde o controle e o monopólio da informação sustentam um modelo padronizado para todos os seus ambientes de produção, o indivíduo vive a realidade empedernida do seu trabalho e alimenta esperança, em sonho, de alcançar outros objetivos na vida. Ele congela-se nos limites do potencial da sua capacidade definidos pela organização, mesmo podendo contribuir muito mais para a inovação e a ações empreendedoras.

A organização, em nível de comportamento comunicacional, prescreve os ritos da própria sociedade, onde o homem se modela para se enquadrar aos padrões do ser enquanto consumista. Assim como na sociedade, dentro de uma organização há um sistema formal de relacionamento, pelo qual o indivíduo se adapta a normas e procedimentos relacionados ao serviço, à religião, à escola, etc. Há, por outro lado, um sistema informal, pelo qual o indivíduo se descontraí e expressa o seu verdadeiro ser. Quando em seu ambiente formal a organização abre espaço à informalização, o trabalhador torna-se criativo, mais disposto a contribuir e passa a considerar o serviço uma extensão da sua casa. Como explica a escola behaviorista (SKINNER, 1982), qualquer ação que estimule o indivíduo a fugir ao ritual torna o comportamento reflexivo, levando-o a ser mais participativo e descontraído.

Há, contudo, como explica Skinner (1975), duas formas de estímulo: o condicionado e o incondicionado. O incondicionamento dá-se pelos reflexos naturais de sentir necessidade, como o de beber água ou alimentar-se. Mas este estímulo incondicionado pode sofrer o efeito do estímulo condicionado provocado pela publicidade, por exemplo, através do qual o indivíduo é levado a matar a sede com um refrigerante. Dentro de uma organização, o estímulo condicionado é voltado, em sua maioria, a ampliar os resultados da própria organização, sob o argumento de que quanto mais cresce a empresa, mais cresce o empregado.

Por mais que uma empresa procure estimular seus empregados, mostrando o seu crescimento proporcional, toda a ação caracteriza-se por atitudes parciais, voltadas para os interesses da organização. Assim, pode-se dizer que a comunicação não alcança reciprocidade na horizontalidade do seu processo, em razão de predominar sempre o interesse de quem estabelece as regras da própria comunicação. Há organizações que exibem um sistema de comunicação horizontal, mas dificilmente isto ocorre na prática, em razão de os trabalhadores, nos mais variados níveis hierárquicos, atuarem de forma condicionada ao modelo mental predominante no ambiente de trabalho.

Por mais que uma empresa procure estimular seus empregados, mostrando o seu crescimento proporcional, toda a ação caracteriza-se por atitudes parciais, voltadas para os interesses da organização ou, como coloca Ramos (1981; 1996), o indivíduo é condicionado pela racionalidade instrumental. Assim, pode-se dizer que a comunicação não alcança reciprocidade na horizontalidade do seu processo, em razão de predominar sempre o interesse de quem estabelece as regras da própria comunicação. Há organizações que exibem um sistema de comunicação horizontal, mas dificilmente isto ocorre na prática, em razão de os trabalhadores, nos mais variados níveis hierárquicos, atuarem de forma condicionada ao modelo mental predominante no ambiente de trabalho.

A partir do que foi mencionado, vale dizer que os fundamentos discutidos por Penteado (1977) e Redfield (1980) e outros são condizentes para ambientes estáveis, certos e previsíveis, onde a comunicação organizacional pode seguir um determinado padrão. Todavia, os ensinamentos deixados pelos autores não se aplicam na atual conjuntura, em que prevalecem a instabilidade, a imprevisibilidade e a incerteza provocadas, principalmente, pela tecnologia da informação.

Neste cenário, o trabalhador vive o conflito entre os limites do agir e a amplitude do pensar, estimulada, principalmente, pelas facilidades crescentes de acesso às informações, através da permanente revolução tecnológica. Nessa contenda, o ser humano divide-se na emoção de querer ser e o de ter que ser.

Para Sartre (1947), a emoção é uma forma de apreender o mundo; é a consciência do mundo. Ou seja, o sujeito que procura equacionar um problema vive o mundo a cada instante, mediante suas reflexões, sua visão e seus atos. Abbagnano (1970) complementa com a observação de que o mundo da emoção é difícil. A dificuldade é uma qualidade objetiva do mundo que se oferece à percepção; e é ela que determina a natureza das emoções. Para Sartre, a dificuldade equivale à transformação do mundo, uma transformação através da magia.

Quando os caminhos traçados se tornam demasiadamente difíceis, ou quando não vemos absolutamente o caminho, não podemos mais morar em um mundo tão urgente e difícil. Todas as vias estão barradas e, no entanto, é preciso agir. Então, procuramos mudar o mundo, isto é, “viver como se as relações das coisas com as suas propriedades não estivessem reguladas por processos deterministas, mas pela magia”. (SARTRE, 1947, p. 33).

Para Sartre, a consciência deseja na emoção combater os perigos ou modificar os objetos, sem distância e sem utensílios, mediante modificações absolutas e maciças do mundo. E salienta que esse aspecto do mundo é inteiramente coerente, tratando-se do mundo mágico.

Chamaremos a emoção à queda brusca da consciência no mágico. Ou, se preferir, há uma emoção quando o mundo dos utensílios se esvai bruscamente e o mundo mágico toma o seu lugar. Não se deve, portanto, ver na emoção uma desordem passageira do espírito, que viria perturbar de fora a vida psíquica. Ao contrário, trata-se do retorno da consciência à atitude mágica, uma das grandes posturas que lhe são essenciais, com a aparição de um mundo correlativo, o mundo mágico. “A emoção não é um acidente, é um modo de existência da consciência, uma das maneiras pelas quais ela compreende (no sentido heideggeriano de *verstehen*) o seu ser-no-mundo”. (SARTRE, 1947, p.49).

Platão (*apud* ABBGNANO, 1970) construiu o conceito de emoção como sendo a dor que ocorre quando a proporção ou a harmonia dos elementos que compõem o ser vivo é ameaçada ou comprometida, ou seja, o prazer ocorre quando tal proporção ou harmonia se restabelece. Aristóteles, por sua vez, considerando o prazer vinculado à atuação de um hábito ou de um desejo natural atribuiu-lhe a mesma função de restituição ou restabelecimento de uma condição natural e, conseqüentemente, considerou doloroso o que afasta violentamente da condição natural e é, por isso, contrário à necessidade e aos desejos do ser vivo.

Tanto para Aristóteles quanto para Platão, a emoção tem um significado, porque tem uma função na economia da existência humana no mundo.

Entre o mundo mágico da emoção, definido por Sartre, e o conceito de Platão, segundo o qual a dor ocorre quando é quebrada a harmonia da emoção do ser, há lugar para o sonho, desejos e sensações quem alimentam a esperança de conquistar metas e objetivos. Em um plano em que as limites de atuação do ser humano estão bem definidos, como em uma organização empresarial, o indivíduo sobrepõe o sonho e desejo à realidade circunscrita.

O ser humano, como explica Morin (1999), concentra 98% de seus neurônios em sonhos, desejos, frustrações, etc., enquanto que apenas 2% são comportamentos no mundo externo, através de trabalho, estudo, convivência. Chanlat (1996) complementa com a explicação de que todo ser humano está inserido no espaço e no tempo.

Estas duas dimensões, que são inseparáveis, definem os quadros geo-históricos da ação humana, pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo. O tempo remete aos ritmos biológicos, psicológicos e sociais que marcam nossas atividades individuais e coletivas. O tempo marca, igualmente, nossas relações com o cosmos e o universo (...) Mas, o tempo de uns não é o mesmo tempo de outros, pois é a função da sociedade na qual se vive. (CHANLAT, 1996, p. 31).

Para Heidegger (1986, p. 233 e 234)

Toda a discussão a respeito do conceito de tempo atém-se fundamentalmente à definição aristotélica, ou seja, tematiza o tempo tal como ele se mostra na ocupação, guiada por uma circunvisão. O tempo é o “contado”, isto é, o que se pronuncia, embora implicitamente, na atualização do ponteiro (ou da sombra) que anda. Na atualização do que se move em seu movimento, o que se diz é: aqui-agora, aqui-agora etc. O que é contado são os agora. E estes se mostram em cada agora como “logo-mais-não” e “há pouco não-agora”. Chamamos de tempo-agora o tempo do mundo que é “visto” no uso do relógio, dessa maneira.

Dentro de uma organização, o indivíduo adapta-se ao trabalho cronometrado, que em tempo definido precisa apresentar resultados. Daí a razão de ele receber seu salário mensal, calculado nas horas trabalhadas. Assim, a relação entre atribuições e prazos define

claramente o papel de cada indivíduo dentro da organização. Ir além das atribuições especificadas depende do modelo de gestão. Se o gestor utiliza-se de uma pedagogia administrativa que envolva os funcionários em discussão e em tomadas de decisão, com certeza uma boa parte dos colaboradores tende a ampliar a sua visão e compreensão da organização, indo além dos seus limites formais definidos pela empresa.

A noção de tempo na relação entre funcionário e organização passa a estar mais presente na produção quando o desempenho de cada indivíduo é restrito a um processo formal mecanizado, em que o simples cumprimento de suas obrigações é o suficiente para ele ser considerado um profissional de qualidade.

Pinchot, Pinchot (1994) explica que a experiência do envolvimento e da participação de todos e dos inúmeros *feedbacks*, decorrentes das escolhas e das parcerias mais amplas, transformará os grupos de trabalho em laboratórios de aprendizado plenos de informações.

As formas de organização que estão emergindo contarão mais com equipes voltadas para os resultados do que com a hierarquia, mais com a visão compartilhada do que com as regras, mais com as escolhas do que com o comando. Os grupos de empregados se organizarão em torno da missão empresarial consagrada: desenvolver formas sempre melhores de conduzir os seus empreendimentos e criar um fluxo de valores intercambiáveis. Esses pequenos empreendimentos internos podem ser relativamente independentes da hierarquia, porque o que fornece tem valor mensurável para o processo de servir aos clientes”. (PINCHOT, PINCHOT, 1994, p.70).

Chatterjee (1998) simplifica o processo ao observar que o domínio da nossa energia está em trazer a plenitude do nosso ser para o trabalho. Ou seja, “é a junção da soma total daquilo que somos com o que fazemos”. (CHATTERJEE, 1998, p.25).

O autodomínio é tanto em função da capacidade quanto da confrontabilidade. Quando agimos no meio ambiente, mostramos nossa capacidade. Entretanto, quando o ambiente começa a agir no nosso ser, o que se testa é a nossa confrontabilidade (a nossa capacidade de enfrentar (...) a confrontabilidade é a energia que o ser reúne para enfrentar um ambiente imprevisível. É um nicho perceptível de experiência e destreza no ambiente interior de cada um. O mecanismo da confrontabilidade possibilita ao corpo projetar uma onda de adrenalina quando deparamos com um inimigo hostil. (...) o modo como lidamos com dores e perdas também demonstra a nossa confrontabilidade. (CHATTERJEE ,1998, p.26).

Se, como explica Morin (1999), o ser humano concentra 98% dos seus neurônios em sonhos e fantasias, logo tende, com isso, a angustiar-se e a frustrar-se na redoma organizacional, onde o seu papel é de complementar as atividades que a máquina ainda não pode fazer.

Esta complexa relação não pode ser ignorada pela organização, ainda mais neste novo século em que, como observa Castells (2003), a internet, por exemplo, não é mais futuro; é o tecido de nossas vidas; é um meio para tudo, que interage com o conjunto da sociedade; é um meio de comunicação. Isso mudou completamente o *modus vivendi* da sociedade que podemos denominar de pós-tecnológica.

A organização pós-tecnológica precisa se libertar das matrizes que estabeleciam como pré-requisito da produtividade, eficiência e eficácia o enquadramento dos empregados a uma rigidez disciplinar de trabalho. A era da informação, dos acessos fáceis ao conhecimento, exige um novo comportamento organizacional, para permitir que todos os seus integrantes, independente da escala hierárquica, contribuam à permanente inovação do processo de produção. E um dos fortes sinais para essa mudança é a mutação inequívoca da sociedade, em níveis de hábitos e comportamento, o que determina uma relação dinâmica e mutável entre organização e clientes. E quem pode alimentar essa relação mutante é o próprio integrante da organização, que no ambiente externo participa das transformações como ser humano e que dentro da organização deve contribuir para que a organização não fique à margem da revolução social pós-tecnológica.

Para não ficar à margem das mudanças, as empresas vivem a neurose da imprevisibilidade do mercado, em meio à desenfreada competitividade e à febre do consumismo, estimuladas pela velocidade da tecnologia da informação. A luta contra o relógio é instituída pela pressa do homem, excitado pela própria tecnologia, de inovar e de provocar mudanças nos hábitos e costumes da sociedade, como forma de estar diferente perante os concorrentes. Os *softwares*, que a todo instante desafiam os setores produtivos a apressar seus passos, acabam provocando uma relação de extravagância entre empresas e mercado, em que todos os cosméticos são aplicáveis para encantar o cliente. E nesse ambiente de ansiedade e sofreguidão, as relações humanas dentro da organização se esvaziam, em razão de prevalecer somente o esforço de não perder o cliente de vista. O empobrecimento das relações humanas internas acaba refletindo na relação da organização com o mercado, em razão de os cosméticos aplicados no falso encantamento dos clientes tornarem as ações e os comportamentos frios e superficiais.

Se antes da revolução tecnológica a comunicação organizacional era uma simples peça comum da engrenagem produtiva, hoje, é um cosmético que tenta atribuir ao ser humano um papel ainda mais secundário na relação entre organização e mercado. Na verdade, o ser humano dentro da organização está a reboque da tecnologia, que empurra os consultores e dirigentes para o desespero de sucessivas propostas de mudança e mergulha os empresários

numa neurótica inquietação, temendo a perda de clientes e sonhando com novas fatias do mercado.

Vê-se, assim, que a comunicação permanece em um sistema mecânico, onde as informações se processam no sentido de propiciar um resultado esquematizado. O executivo e seus escalões de gestores vêem a comunicação apenas como redes que integram o sistema produtivo, desenhados de acordo com a velocidade planejada para alcançar o rendimento ideal e com as ações complementares para persuadir clientes.

As pessoas integradas nessa roda-viva se limitam a um comportamento artificial definido dentro da estratégia de crescimento da organização. A sua capacidade de inovar está congelada nos limites de suas ações. Uma atendente de supermercado, por exemplo, tem o papel de receber bem o cliente e de disparar as perguntas programadas para estimulá-lo a comprar mais. Qualquer improviso pode lhe custar uma pena, em decorrência da importância que a organização dá à partitura que libera para cada empregado o ritmo que precisa entoar.

Lojkine (1999, p. 29) observa que o produto não é mais um objeto material, mas uma informação imaterial.

A relação homem/meio material/produto é substituída pela relação homem/homem, que coloca em primeiro plano as novas exigências nascidas da relação direta de prestação. Exigências contraditórias, já que elas implicam tanto as relações não-mercantis (ainda que haja a tentativa de mercantilizá-las) quanto as relações de poder e dominação”.

Desta forma, mesmo as organizações mais avançadas, que tentam dimensionar a comunicação como um processo, estabelecem regras para as relações humanas dentro das fronteiras daquietadas pelo planejamento estratégico, cujos objetivos e resultados são cuidadosamente calculados. Os conflitos passam a existir quando as sinalizações para mudanças nos comportamentos ensejam, de forma aleatória, chances para os empregados participarem mais da inovação e das transformações, principalmente quando os modelos mentais são tão flutuantes a ponto de confundir as pessoas no contexto da organização.

Bergamini (1990) alerta que a partir do momento em que as pessoas, condicionadas a operar máquinas ou computador, se acharem engajadas num processo criativo, sentindo a alegria de ter contribuído para o desenvolvimento da empresa à qual pertencem, ou mesmo quando buscam desenvolver laços afetivos, não se poderá mais compreendê-las sob o enfoque sistêmico, nem as considerar como simples objetos de condicionamento. Persistindo nesse enfoque, estar-se-á bem longe de compreender o ser humano na sua maneira pessoal e mais autêntica de ser.

A palavra processo, *procedere* (latim), que significa avançar, ir para frente, criar, transformar, produzir, atingir metas, acaba não permitindo a compreensão e dimensão da comunicação dentro de uma organização, pelo fato de o seu desenho (do processo) estar circunscrito à arquitetura da produção. Ora, avançar, produzir em busca de metas são formas de somar esforços e agregar valores e isso compõe a sinergia da comunicação. Por mais que o indivíduo esforce-se isoladamente através de suas fontes de pesquisa ou de trabalho, estará, da mesma forma, comunicando-se de maneira não-verbal

Dentro de uma empresa, os processos são organizados com vistas a envolver as pessoas em torno de uma missão, de objetivos e na busca de resultados, sem fugir à formalidade inerente à visão *taylorista* da engrenagem de produção. Neste modelo predominante, a comunicação nada mais é que redes de assimilação mecânica, em que máquinas e pessoas formam uma engrenagem burocrática para garantir a velocidade da produção e os resultados planejados. A comunicação, neste caso, compreende uma cadeia de receptores alinhados em uma disciplina de trabalho. Neste cenário, as inovações e fórmulas de crescimento da organização são infundidas e necessariamente assimiladas pelas pessoas que trabalham na organização. As pessoas robotizadas cumprem o seu papel, enxergando a empresa sob a ótica que lhes é imposta. Se uma telefonista, por exemplo, recebe a orientação para cumprimentar as pessoas que ligam para a empresa e limitar-se a repassar a ligação para os setores competentes, ela nunca conhecerá toda a empresa, mas somente as pessoas e superficialmente suas funções. Mas se a telefonista conhece a empresa, com certeza poderá antecipar informações às pessoas do outro lado da linha, demonstrar a competência da organização e sentir-se bem mais segura e comprometida com a organização.

Para deixar de apenas produzir uma assimilação mecânica, a comunicação precisa, antes de processo, ser uma cultura. O comportamento do indivíduo dentro de uma organização é substancialmente mais pró-ativo quando percebe que pode influir no crescimento da empresa. Contudo, esse comportamento é energizado quando a organização tem uma cultura de comunicação, em que a confiança é recíproca e assegurada pela transparência, ética, capacidade de ouvir e liberdade de se expressar com naturalidade.

Os equívocos geralmente rondam a distinção entre cultura informacional e cultura comunicacional. Davenport (1998) explica que a cultura informacional abrange grupos ou organizações e reflete o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Já a cultura comunicacional deve ser compreendida como a raiz de todo um processo de relacionamento humano dentro de uma organização.

Como todas as outras, a cultura comunicacional não tem paradigma e muito menos fórmula para adquirir uma identidade. Ela transcende o potencial tecnológico por depender, essencialmente, da sensibilidade das pessoas no relacionamento humano dentro da organização, ainda formatado nos padrões tradicionais, desde as organizações militares da Idade Média às transformações das empresas sob a concepção de Taylor, Mc Gregor e de outros. Ou seja, o trabalhador, na maioria das organizações, vive confinado à execução automática e repetitiva durante a sua jornada de trabalho, numa operação rotineira e padronizada.

Para Morgan (1997), na metáfora de que a organização é um cérebro, podemos pensar que ela se tornará ainda mais inteligente com o passar do tempo, mas isto dependerá do tipo de habilidades de aprendizagem construída dentro dela.

A cultura comunicacional é uma forma de convivência que se ordena naturalmente pela identificação de cada um com a organização, em um ambiente de confiança e de ética, estimulado por objetivos e metas claros e coletivos. A pessoa que foge ao relacionamento ético e de confiança se exclui pela força da energia positiva que domina o ambiente.

Liberdade, ideologia e ética - A liberdade do indivíduo dentro de uma organização é desproporcional à que ele sente em casa, na rua, em locais de lazer, onde o seu comportamento, como cidadão, é orientado por leis e princípios que regem uma sociedade ou por necessidade própria, em que ele é a causa. Em uma empresa, o trabalhador é condicionado a não extrapolar os limites previamente definidos para o seu desempenho e à sua conduta, enquanto que na sociedade ele define o seu limite, de acordo com a sua formação ética e moral.

Na análise de Santo Tomás de Aquino, não é necessário, para que exista a liberdade, que o homem seja a primeira causa de si mesmo, até porque, segundo ele, a primeira causa é Deus.

Se o homem não é a essência da causa da sua liberdade, qual seria a razão? Seriam os preceitos que determinam o comportamento do indivíduo na sociedade, sob os parâmetros definidos pela Bíblia? Para Espinosa (*apud* ROCHA, 2005), a oposição entre liberdade e necessidade deriva da tradição teológico-política, que identifica a necessidade com autoridade e a liberdade com a desobediência. E salienta Espinosa que os homens se acham livres em razão dos seus apetites, desejos e ações, mas ignorantes das causas que os determinam a apetecer, desejar e agir. Assim, sendo o desejo a essência constitutiva do homem, não é negando-o nem, condenando-o que podemos chegar à liberdade.

O desejo e a ansiedade levam o homem a preocupar-se com a remoção dos empecilhos no processo de conquistas. Cada indivíduo é estimulado pelas relações sociais e econômicas a adquirir cada vez mais, de crescer. Na sociedade capitalista, o princípio prevalente condiciona o homem a ter, a possuir para alcançar seus objetivos de ser algo, numa composição ilusória de que, como salienta Fromm (1976), para ser um cidadão é preciso ter propriedade ou algo para mostrar, sob pena de não existir para a sociedade.

Marcuse (1965) lembra que no plano da alma e do espírito, na visão burguesa, o homem deveria ser o mais autônomo possível; esta era a sua liberdade interior, aquela própria e essencial ao mesmo; da outra liberdade, na sociedade, cuidariam a economia e o Estado. Heidegger(1999) simplifica dizendo que a liberdade não é uma propriedade do homem, mas este dela.

Sob as leis divinas, o homem encontra os limites morais à compreensão da liberdade. Abbagnano (1970) explica que a liberdade não pode ser interpretada como uma escolha, mas, antes disso, uma possibilidade de escolha. Na sociedade ou em uma organização, o homem prospecta caminhos para alcançar metas, com a sensação de liberdade produzida pelos limites que ele mesmo sente.

Os limites são os de natureza tradicional, impostos pelas raízes religiosas, pelas leis que estabelecem o comportamento humano na sociedade e pela indução de ajustar-se a regras dentro de uma organização, sob pena de não mais servi-la. A liberdade não é nenhum fim em si mesmo. Apenas prepara espaço no qual o homem age por decisão de que ele é o responsável. Ele acaba construindo a sua liberdade nos limites em que enxerga, que sente para sobreviver.

Habermas (1990) observa que a definição do caráter universal passa necessariamente pela relação sincera entre o emissor e o receptor. A comunicação não é distorcida quando o emissor é sincero e não tenta enganar o receptor. Quando o locutor mente para alcançar um objetivo, ocorre a distorção que se propaga em todo o processo comunicacional dentro de uma organização.

Quando aceita passivamente os limites para o seu comportamento, o homem adquire consciência de que aquilo lhe é necessário. Para Mannheim (1976), o perigo da falsa consciência não está, em nossos dias, no fato de esta não poder captar uma realidade absoluta imutável, mas, antes, no de obstruir a compreensão de uma realidade que é o resultado da constante reorganização dos processos mentais que compõem o mundo em que vivemos. Muitas vezes, como na Caverna de Platão, somos impelidos a enxergar apenas sob uma ótica, quer em sociedades governadas por ditadura ou em organização. Nesta, as estratégias

enquadram o ser humano em uma engrenagem, em que o homem está sincronizado com o funcionamento da máquina.

A submissão, que enquadra o indivíduo no complexo de uma organização, é, para Pinchot, Pinchot (1994), uma forma de destruir a iniciativa, a criatividade, a auto-estima e a capacidade de julgar, aumentando a dependência e a apatia.

O padrão de domínio e de submissão formalmente embutido na estrutura burocrática afeta não apenas o relacionamento entre chefe e subordinado, como também todos os relacionamentos laterais, além dos relacionamentos com os clientes e fornecedores.

Durkheim (2004) adverte que reduzir o ser consciente somente à sua ação, é retirar-lhe o que o constitui essencialmente. A relação do chefe com o indivíduo subalterno não compreende a sensibilidade e a visão humana, mas predominantemente as determinações implícitas nas estratégias de resultados.

Ora, o homem, desde os primeiros sinais de convivência em sociedade, nunca deixou de enxergar limites de sua liberdade. O cidadão da Grécia, por exemplo, o berço da filosofia que definiu a essência do ser na sociedade, acostumou-se a sentir-se governado e não foi diferente em Roma da Idade Média e nem mesmo na modernidade. Da decadência do feudalismo ao liberalismo econômico, o indivíduo precisou adequar-se aos interesses do capitalismo, ser produtivo para viver a relação família, consumo, religião, trabalho e lazer.

No terceiro milênio, onde a tecnologia produz, a todo instante, mudanças no comportamento humano, induzindo o indivíduo a transformar seus hábitos, a relacionar-se de forma diferente, pelas facilidades de acesso à informação e à comunicação, a sua liberdade também mudou dentro da organização?

A convivência humana dentro da organização está mudando por força das alterações que se processam no relacionamento humano na era pós-tecnológica. A organização precisou avançar nas suas relações com clientes, fornecedores e com o mundo exterior que define, a uma velocidade fantástica, novos rumos de sobrevivência em um mercado altamente volátil. Se a relação entre patrão e empregado continuar se baseando nos modelos que se sobressaíram nas décadas de 70 e 80, a organização passa a defasar-se, perdendo a sensibilidade e competência para enfrentar as mudanças.

Assim, a comunicação organizacional está perdendo a característica formal, mecânica para expressar uma visão aparentemente mais humana. O patrão começou a chamar o empregado de colaborador e até de sócio, no sentido de ampliar o seu comprometimento com a organização e, sobretudo, no esforço sinérgico de conquistar cliente.

A organização do presente e do futuro, em que a informação é a matéria-prima preciosa, não pode prescindir mais do conceito de aprendizagem, em função de todos, sem exceção, terem a contribuir para o permanente processo de transformações e de avanços. Desta forma, a comunicação vertical não tem mais sobrevida, enquanto que a horizontal é proporcionalmente necessária à liberdade que o ser humano necessita para desenvolver seus neurônios em nome da participação, criatividade, inovação e afetividade.

Contra esta corrente de mudança reage a ideologia do capitalismo, alimentada pelo temperamento burguês, que mantém incólumes os estratos sociais, onde, de um lado, os privilégios são assegurados por quem detém o capital e, do outro, a necessidade de sobrevivência induz a grande massa de trabalhadores a agir dentro de regras pré-estabelecidas.

Chauí (1980, p.16) chama a atenção para o lado livre e espiritual do trabalho, que é o burguês que determina os fins, enquanto o lado mecânico e corpóreo do trabalho é o trabalhador, simples meio para fins que lhe são estranhos. “De um lado, a liberdade; do outro, a necessidade, isto é, o autômato”.

Os interesses de um indivíduo ou de uma família particular geralmente se contrapõem aos interesses coletivos. No entanto, diferentemente de Hegel, Marx e Engels demonstram que tais interesses não são realmente coletivos ou comuns, mas apenas o sistema social de dependência recíproca dos indivíduos entre os quais o trabalho, os meios e condições do trabalho e os produtos do trabalho estão desigualmente distribuídos. “Há antagonismos entre classes sociais particulares, pois onde houver propriedade privada, não pode haver interesse social comum”. (CHAUÍ, 1980, p. 70).

A ideologia política de uma sociedade é que define as relações em uma sociedade. Chauí observa que a ideologia não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos.

A partir do momento em que a relação do indivíduo com sua classe é de submissão às condições de trabalho pré-fixadas, essa submissão faz com que cada indivíduo não possa reconhecer-se como fazedor da sua própria classe. Ou seja, os indivíduos não podem perceber que a realidade da classe decorre da atividade de seus membros. Pelo contrário, a classe aparece como uma coisa em si e por si e da qual o indivíduo se converte em parte, quer queira, quer não.

É uma fatalidade do destino. A classe começa, então, a ser representada pelos indivíduos como algo natural (e não histórico), como um fato bruto que os domina, como uma “coisa” onde vivem. A ideologia burguesa, através de uma ciência chamada Sociologia, transforma

em idéia científica ou em objeto científico essa “coisa” denominada “classe social”, estudando-a como um fato e não como resultado da ação dos homens.

A ideologia burguesa, através dos seus intelectuais produz idéias que confirmam essa alienação, fazendo, por exemplo, com que os homens creiam que são desiguais por natureza e por talentos, ou que são desiguais por desejo próprio, isto é, os que honestamente trabalham enriquecem e os preguiçosos, empobrecem. “ (...) Ou, ainda, faz com que os homens creiam que são desiguais por natureza e pelas condições sociais, mas que são iguais perante a lei e perante o Estado, escondendo que a lei foi feita pelos dominantes e que o Estado é um instrumento dos dominantes”. (CHAUÍ, 1980, p.79).

Weber (*apud* SAINT-PIERRE, 1991) diz que por dominação deve-se entender a probabilidade de encontrar obediência dentro de um grupo determinado para ordens específicas. Na sua visão, nessa relação há necessidade de submissão voluntária dos dominados, para que haja obediência e que esta transcorra como se o conteúdo da ordem tivesse se convertido pelos próprios dominados.

A vontade do dominador se traduz para a ação dos dominados. Este fato divide a estrutura social em dois sujeitos: por um lado um sujeito único (pode ser um número reduzido de pessoas) cujo exercício específico é ordenar, é o dominador. Por outro lado, a massa de dominados, cujo único e breve ato voluntário é conferir legitimidade à ordem.

(...) O exercício específico deste tipo de ação é a obediência. Os dominados entram na relação social como meios de execução da vontade da autoridade, num situação análoga à que Weber coloca o trabalhador da empresa capitalista moderna, isto é, como meio de produção da mesma categoria que, por exemplo, as máquinas. Sendo meios da ação social, os dominados perdem a categoria de sujeitos. O seu comportamento passa a ter uma função puramente instrumental com relação ao projeto do dominador. (SAINT-PIERRE, 1999. p.135).

A sociedade pós-tecnológica se redesenha em busca de uma convivência mais humana entre os indivíduos. E isso implica a liberdade de cada pessoa fugir ao excesso de submissão e encontrar seu próprio caminho. O egocentrismo, o lucro pessoal, que foram estimulados pelo neoliberalismo na era Reagan e Thatcher, são paradoxais aos novos tempos, onde o homem persegue com maior clareza a razão de ser feliz, em meio às realidades em que a tecnologia já não causa mais impacto, pois já se pode prescrever os seus novos avanços, com a casa totalmente automatizada, a remoção de todas as distâncias no processo de comunicação através da convergência tecnológica, e as soluções que a medicina apresenta todo instante a partir de novas revelações do corpo humano.

Da idade da pedra aos dias atuais, o homem continua experimentando novas formas de convivência, alimentadas pelas próprias mudanças das descobertas. Das induções religiosas às

idéias humanistas do século XVIII, o ser humano passou por várias transformações em que, como observa Morin (1981, p.285), submetemo-nos a um tríptico princípio de ação:

um ethos egocêntrico, em que cada um é, para si mesmo, centro de preferência e age para si; um ethos genocêntrico, em que são os nossos e progenitura, família, clã, que constituem o centro de referência e de preferência, e um ethos etno/sociocêntrico em que a nossa sociedade impõe-se como centro de referência e preferência.

O conflito individual pela busca de uma nova concepção de vida estende-se para o local de trabalho, onde, quem sabe, reside uma das principais causas, a que formaliza o ambiente, mecaniza a atuação humana e bloqueia a criatividade do empregado. O crescimento das pessoas e o alinhamento de suas capacidades criativas devem ser imperativos estratégicos em uma organização, como recomenda Chatterjee (1998).

O que quer que se faça em empresas é feito por pessoas. A maturidade e a felicidade dessas pessoas dão o tom e determinam as capacidades ou limitações da empresa. Estamos vivendo numa época em que grandes passos foram dados através do desenvolvimento e da aplicação de conhecimentos avançados em manufatura, vendas e finanças, que agora não propiciam vantagens competitivas. Estamos numa era em que as empresas mundiais constroem sofisticações comparáveis à compreensão e pesquisa da inteligência e do espírito dos seres humanos. “(...) Ninguém ainda foi capaz de se aperfeiçoar além do amor, nem de encontrar um substituto tecnológico para a felicidade ou para a serenidade”. (CHATTERJEE, 1998, p.14).

A felicidade que cada indivíduo busca na luta permanente em meio aos desafios das mudanças, exige uma proporcionalidade à organização do trabalho, onde cada ser humano deve fazer parte de uma satisfação coletiva. Dos filósofos gregos aos anos 60 do século passado, os estudos visaram a um aprofundamento da compreensão da relação entre ser humano e sociedade.

A partir dos anos 70, os traumas das guerras, dos conflitos ideológicos, das reações das novas gerações através da música, das drogas, das artes, das experimentações científicas e tecnológicas, o mundo passa a viver, com maior intensidade, a ilusão do consumo, do adquirir algo para ser eventualmente feliz. Os anos 80 e 90 foram estimulantes para o ser subtrair-se pelo ter propriedade.

As organizações, na ânsia de crescerem e de se multiplicarem, redobram o esforço do marketing, das inovações estratégicas de mercado e em seu ambiente externo investem em tecnologia e no enquadramento de seus empregados no processo de qualidade total de seus

produtos, referendada pela ISO, que só avaliza a empresa que alcançar resultados que satisfaçam em 100% os clientes.

A era pós-tecnológica, em que o cidadão dispõe em casa de mecanismos para identificar a melhor empresa fornecedora dos produtos de que necessita, obriga a organização a não apostar nas perfumarias do marketing como garantia de sucesso de mercado. A organização pós-tecnológica precisa consolidar-se em sua estrutura humana de funcionamento, para que esta reflita no mercado não apenas a qualidade dos seus produtos por melhores preços, mas, sobretudo, a consciência, alegria, confiança e obstinação que os empregados podem adicionar à imagem da organização e nos próprios produtos. E essa sinergia não pode ser repassada pelo trampolim do marketing, mas, necessariamente, por uma nova ideologia empresarial, imune à visão e aos sentimentos burgueses que ainda impedem muitos executivos de olhar para os empregados sem a ambição embutida em suas estratégias de relacionamento humano.

A tecnologia ultra-moderna, que permite ao homem individualizar-se no trabalho, estimula-o, da mesma forma, a enxergar-se melhor, a valorizar-se mais, sem precisar olhar para os lados e igualar-se às dezenas, centenas ou milhares de pessoas que formam o exército da produção industrial. O sentimento narcisista, que estimula, de forma surpreendente, o *boom* da indústria do *training*, começa a mudar o ambiente organizacional, exigindo que as pessoas comecem a se olhar, a sorrir, a discutir, a refletir.

A ideologia da organização pós-tecnológica pode equivaler-se ao fim da era do empresário burguês, que ainda tem a sua organização como fonte de sustentação do seu eu inaudito, que a sociedade via como o ser benevolente que ajuda a cidade a prosperar.

Lipovetsky (1983) prevê o fim do *homo politicus* e o surgimento do *homo psychologicus*, à espreita do ser e do seu maior bem-estar. “Viver o presente, nada mais do que o presente, não mais em função do passado e do futuro: é esta perda do sentido da continuidade histórica, esta erosão do sentimento de pertencer a uma sucessão de gerações enraizadas no passado e se prolongando para o futuro, que, segundo Lasch, caracteriza e engendra a sociedade narcisista. Hoje em dia vivemos para nós mesmos, sem nos preocuparmos com as nossas tradições e com a nossa posteridade: “o sentido histórico foi abandonado, da mesma maneira que os valores e as instituições sociais.” (LASCH, 1980, p.33).

No campo da ética, predominou no mundo empresarial o utilitarismo e a vantagem particular. Como explica Valls (1986), esta prática predominou no mundo capitalista, sob o signo de que bom é o que ajuda o meu progresso econômico e o meu sucesso pessoal. Esta

visão, segundo Valls, está próxima das formas gregas do hedonismo², ou busca do prazer terreno, porém mediada pelas condições que o progresso técnico e o econômico proporcionaram ao mundo atual.

Enquanto que nos ideais éticos do cristianismo o homem vive para servir ao próximo, sob o lema agostiniano de que “Deus nos é mais íntimo que o nosso próprio íntimo”, no renascimento dissemina-se o princípio de que o homem precisa viver de acordo com a sua liberdade pessoal, tese reforçada pelos franceses com o lema liberdade, igualdade e fraternidade.

Kant é o introdutor dessa nova concepção de ética. Para ele, é fundamental que se deposite no homem – e somente nele – a possibilidade do conhecimento verdadeiro e da liberdade de agir. Logo, a obrigação moral nada mais significa do que a consciência moral livre de cada indivíduo.

A moral kantiana não pode ser normativa e para ser igual precisa ser racional, pela consciência do que cada indivíduo percebe do comportamento necessário à convivência com liberdade, buscando sempre o bem comum. Mas se para um indivíduo o mal é melhor que o bem, logo ele agirá desta forma, sob a sua responsabilidade.

Para Kant, os conteúdos éticos nunca são dados do exterior. O que cada um de nós tem, porém, é a forma do dever. Esta forma se expressa em várias formulações, no chamado imperativo categórico, o qual tem este nome por ser uma ordem formal nunca baseada em hipóteses ou condições. A formulação clássica do imperativo categórico é a seguinte, conforme o texto da *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*: “devo proceder sempre de maneira que eu possa querer também que a minha máxima se torne uma lei universal. Ou seja: aja de tal maneira que possa ao mesmo tempo querer que a máxima da tua vontade se torne lei universal”. (VALLS, 1986, p. 21).

Hegel (*apud* VALLS, 1986) defende que a liberdade não pode ser apenas do exterior e nem somente do interior e que ela se desenvolve na consciência e nas estruturas. E entende que a liberdade aumenta com a consciência que se tem dela, embora a consciência da liberdade ainda não seja a liberdade real. Por outro lado, Max (*apud* VALLS, 1986) defende a liberdade incondicionada, por entender que o homem, tentando dominar a natureza pelo trabalho, para humanizá-la, encontra sempre a resistência material. Mas a dominação da

² Hedonismo equivale à procura indiscriminada do prazer, quanto a doutrina filosófica, que considera o prazer como o único bem possível e, portanto, como o fundamento de vida moral. Esta doutrina foi sustentada por uma das escolas socráticas, a Cirenaica, fundada por Aristipo e retomada depois por Epicuro, seguindo o qual o prazer é o princípio e o fim da vida beata. A diferença entre o hedonismo do utilitarismo do século XVIII é que este coloca o bem não apenas como prazer individual, mas no prazer do máximo número de pessoas.

natureza, para Max, não pode equivaler à dominação do homem pelo homem. Contudo, os *frankfurtianos* reconhecem que sendo o homem parte da natureza não pode fugir à sua própria dominação.

Em meio a essa variação de conceitos éticos, predomina no mundo atual a visão de Kant. Mas como se comporta o executivo de uma organização? Ele age de acordo com a sua consciência moral? Qual a relação que se estabelece entre o agir ético, a busca da felicidade e a compreensão da natureza humana?

Kierkegaard (*apud* VALLS, 1986) já criticava, no século XIX, a especulação idealista, por entender que ela, a especulação, distraía o sujeito com grandes apresentações históricas, fazendo com que ele se esquecesse de que tinha de agir e de que tinha de escolher entre o bem e o mal.

A pergunta que se hoje faz é se o homem-empresário, investidor, que visa mais ao lucro, age sob a ótica da moral e se a sua ação é individual. Adorno (*apud* VALLS, 1986) pergunta: o mundo individual não estaria acabando exatamente com a individualidade, estrutura básica de um agir moral?.

Para Morin (1981) é preciso tentar adaptar nossa época à nossa moral e não vice-versa ou pelo menos manter nossos princípios.

Esses princípios correm o risco de permanecerem retóricos, verbais, verbosos, impotentes, se não conseguirem gerar a menor ação, nem sequer a menor demonstração numa momento em que protestar se torna perigoso e proibitivo. (...) Assim, a moral, se não puder ser dissociada de uma estratégia, não poderá ser subordinada ao êxito, isto é, à esperança de vencer um dia. Subordinar a moral ao êxito é abandonar, desde o princípio, a exigência moral. A característica da exigência moral é animar a ação sem esperança de vitória (...) Nada de moral provisória, nada de moral adaptada. Uma moral definitiva, em seus princípios, comportando suas contradições. (MORIN, 1981, p. 291).

Ora, a dificuldade do indivíduo-empresário está na sua capacidade de discernir o dever moral da ansiedade de alcançar resultados. Por mais que a ética contemporânea, como observa Valls (1986), ao contrário das tendências privatistas da moral, tenha aprendido a preocupar-se com o julgamento do sistema econômico como um todo, o agir moral individual no mundo empresarial ainda está longe de contribuir para uma sociedade justa nesta era pós-tecnológica.

A velocidade das mudanças, o risco imediato de se perder investimentos, a volatilidade de um mercado infestado por estratégias de marketing leva o homem-empresarial a sonhar com alternativas de sobrevivência. E não faltam nessa contenda incitações de consultores e gurus para que a organização se humanize, para espelhar a sua preocupação com o ser humano, com a natureza. E esse comportamento tem sido confundido com ética empresarial, da mesma forma as ações que enquadram a organização no campo da responsabilidade social.

Ora, a ética não pode inserir-se ou resultar de estratégias empresariais. Ela não pode ser construída como um mosaico. A ética é a consciência moral individual.

A imagem de uma organização não pode equivaler à soma das consciências morais de cada um que nela trabalha. O meu agir ético dentro de uma organização será diferente do agir ético do meu chefe se este não tiver na sua consciência ética a convicção da relação entre ser e o bem. Usar essa relação falsamente para alcançar um resultado compreende, sobretudo, trabalhar contra a efetividade organizacional.

O conceito de coexistência que Heidegger (*apud* ABBAGNANO, 1970) atribuía à comunicação humana foi arrefecido pelo avanço da tecnologia da informação, que materializou as relações espirituais e valorizou as formas. O homem alienou-se com o estímulo da própria tecnologia da informação ao consumo; a essência humana perdeu para o superficialismo alimentado pela aparência. Como Barber (2003) explica, os bens da nova cultura mundial são tanto as imagens quanto as formas materiais, tanto uma estética quanto uma gama de produtos. A cultura, segundo ele, está reduzida ao estado de mercadoria, em que o hábito faz o monge, em que o *look* se transforma em uma espécie de ideologia.

Essa “tecnologização” das relações humanas fortaleceu a visão tecnicista do trabalho, contribuindo para o processo de robotização do homem na organização.

Contudo, a relação homem-tecnologia virou rotina e ele, o homem, busca uma ruptura com o fisiologismo tecnológico, à procura de algo perdido, que ficou para trás com a avalanche das facilidades tecnológicas. A tecnologia da informação já não impacta mais, em razão de seus avanços seguirem uma rotina de previsões normais, enquanto que o ser humano, abstraído pelas mudanças, sente o insulamento, a ausência de explicação para a coexistência, para a relação que a máquina esfriou.

O homem aproxima-se da porta e ela automaticamente se abre; ingressa na sala e as luzes se acendem; de qualquer canto e sem tocar em aparelho fala comumente com alguém situado em alguma outra parte do mundo. Pelo controle remoto, sintoniza um canal que o coloca a par dos acontecimentos simultâneos. Um robô se aproxima e lhe serve café e água. Ele não precisa agradecer, porque não há espiritualidade no ambiente. As relações tecnológicas ao mesmo tempo em que o estimulam em seu *status quo*, no mundo das facilidades, provocam-lhe ansiedade em razão do vazio humano. O estado de avidez leva-o a procurar a sua própria identidade, perdida no maniqueísmo de uma sociedade que se cultiva na obscuridade entre o bem e o mal e que sobrepõe como essência humana o consumo. O homem unidimensional, previsto por Marcuse (1997) com a redução do homem ao conformismo subjogado pela

tecnologia, esgota-se na desesperança de encontrar respostas na roda-viva do ter e ter cada vez mais em detrimento do ser.

Em qualquer organização, mesmo em ambiente onde o homem concentra-se em suas fantasias imaginárias enquanto se complementa com a máquina que produz, o indivíduo vive, mesmo na imaginação, a velocidade das mudanças. Em casa, no celular, no transporte, no café e nas ruas ele acompanha e sente a oferta do novo, aquilo que provoca a ansiedade de ter ou de ouvir. Ele carrega para o trabalho o espírito de inquietação, da vontade de correr em busca de uma vanguarda que seus neurônios arquitetam na incontrolável ambição.

A comunicação da era pós-tecnológica volta a fortalecer-se com o conceito de Heidegger, para quem o homem na sua emoção e compreensão vive a sua própria realidade, a do ser-aqui. A tecnologia da informação dá a forma, mas a comunicação é a coexistência.

O mundo inicia o século XXI com a convicção de que a tecnologia da informação ajuda a desnudar a complexidade das relações humanas, onde a ética mistura-se à fantasia que reflete a capacidade do homem de alimentar-se na ambição, no consumismo e nas conquistas. A energia humana, que por vários séculos movimentou a produção, gerou as riquezas e sustentou as guerras, é hoje comandada por uma partícula chamada *chip*.

Todo o conhecimento construído ao longo de milhares de anos e que até as primeiras oito décadas do século XX era adquirido através da leitura de centenas de milhares de livros, cabe hoje em uma memória sólida do tamanho de um dedo. As técnicas manuais desenvolvidas pelos estudos científicos, para facilitar a identificação bibliográfica e que exigiam tempo em suas aplicações presenciais, foram substituídas por soluções virtuais, que eliminaram as distâncias entre o aluno de Florianópolis e bibliotecas de universidades européias, por exemplo. Da mesma forma, os cálculos de engenharia, que exigiam mais de 30 dias de estudos e aplicações de fórmulas, são exequíveis hoje em questão de minutos.

Assim, a energia humana passa a ser usada no exercício físico em nome da saúde do corpo, enquanto que a energia de uma organização resume-se ao conhecimento, que gera novas tecnologias e que abrevia, cada vez mais, as soluções.

A organização dispensou a energia física humana das suas fábricas e passou a depender do conhecimento, que se multiplica em células e que enseja à corporação a oportunidade de inovar, convencer e alcançar resultados.

Dentro desta nova conformação, a estrutura organizacional do século XX não pode ser mais maquiada com produtos de marketing, porque precisa realçar seus valores, de forma a que o seu conhecimento não seja construído sobre falsos tapumes. Por isso o modelo vertical de gestão, que gradua a competência hierárquica, é incapaz de contemplar todo o potencial

que uma organização reúne, desde o mais humilde empregado ao mais alto nome do escalão. O conhecimento organizacional tem duas principais matérias primas: a informação e a comunicação.

A avalanche de informação, que neurotiza o habitante do terceiro milênio, tanto pode enriquecer e consolidar um negócio como rapidamente destruí-lo. A massificação do homem com cinco bilhões de palavras que circulam na Internet, exige que a organização não se limite a aplicar técnicas disciplinares para ordenar o consumo de informações. É necessário que ela saiba facilitar a assimilação e o desenvolvimento da informação, visando à geração de conhecimento, em um ambiente em que a liberdade de pensar, refletir e agir seja compatível com a velocidade das mudanças. O risco de não adotar um modelo ideal equivale ao perigo de mergulhar a organização em uma convulsão produzida pelo excesso de informação, que gera desinformação, atritos e sedentarismo.

Na era da informação, a organização não deve se limitar a ser uma organização da informação, mesmo que ela se capacite para ser fornecedora de informações. O seu desafio é ter a informação como matéria-prima que ajude a elaborar produtos competitivos e a identificar a organização com os desejos do cidadão, com as mudanças do mercado, com as transformações sociais. Só que esta matéria-prima não seleciona previamente as pessoas capacitadas a manuseá-la. A informação tanto alimenta as memórias que concentram conhecimentos da área como é capaz, pela sua diversidade e interfaces, estimular novos conhecimentos e provocar a criatividade.

Para vencer esse e tantos outros desafios, a comunicação organizacional não pode ser compreendida como uma ferramenta capaz de instituir canais facilitadores entre emissores e receptores. Se apenas a tecnologia resolvesse, com certeza não haveria tantos fracassos empresariais em um cenário de convergência mundial. A comunicação organizacional deve ser entendida como um processo natural, em que o homem precisa desfazer-se dos cosméticos que o permitem ainda estabelecer com o ser humano a mesma relação que tem com as máquinas.

A comunicação organizacional pós-tecnológica elimina, pela inerência da sua velocidade, a crença nos valores étnicos e burgueses com que ainda se estratifica a sociedade. Não basta a um executivo achar-se humano em sua ação voltada à valorização dos que com ele trabalham. É essencial, sobretudo, sentir-se humano e comover-se com o sangue que circula nas veias da organização sem a preocupação com o assombroso risco de contaminação étnico-social.

O modelo ideal de comunicação organizacional deve ter o desenho do organismo da empresa, composto por seres que já venceram os distúrbios iniciais da insegurança, da

desconfiança e que assumiram o ambiente estimulado pela ética e pela necessária sinergia que alimenta a engrenagem humana da produção, do crescimento, da inovação e da perseverança.

Demonstração de uma estratégia - Diante do que foi visto e argumentado no capítulo anterior, a comunicação organizacional no mundo pós-tecnológico, para desenvolver-se e produzir resultados no surpreendente mundo virtual, precisa equivaler às manifestações de um organismo humano, onde o sangue corre pelas veias da comunicação do corpo, irrigando os órgãos, as células, realimentando e renovando a energia do cérebro. A virtualidade do mundo, que destruiu as distâncias e ampliou as potencialidades pela circulação cada vez mais rápida e multiplicadora da informação e do conhecimento, obriga que o organismo empresarial acompanhe a velocidade. E se, como em um corpo humano, a organização tiver somente pernas energizadas, saberá apenas correr contra o relógio.

Da mesma forma, os braços exercitados só produzirão movimentos burocráticos. O organismo empresarial precisa corporificar a saúde humana. Todo o corpo necessita ser saudável para estar totalmente preparado diante de imprevistos. E quanto mais saudável, melhor saberá dar velocidade ao seu desempenho, ao seu crescimento.

A saúde total de um corpo que se exercita corresponde na organização ao movimento e à liberdade de todos os que a compõem, como células, troncos e membros. Na misteriosa organização das formigas não se consegue mensurar o seu grau de satisfação, mas são perceptíveis a sua dedicação e a unicidade de todas no trabalho. Na organização humana, a dedicação e tenacidade de seus membros podem ser mensuráveis e diagnosticadas sob a ótica da felicidade que cada um sente trabalhando.

A comunicação humana é o processo de interação, de espontaneidade e ao mesmo tempo de vazio. Não me refiro ao vazio que impede a pessoa de sentir algo importante, mas ao vazio que livra o indivíduo da pressão, dos sintomas neuróticos do ambiente, que produz o medo de errar, de decepcionar. A comunicação com liberdade permite-o sentir-se seguro e capaz de explicar, sem temor, uma falha, de apostar na compreensão e disso se deduz que a reciprocidade de confiança ganha peso e proporciona à organização a transparência importante que amortece as suscetibilidades, os receios.

Lipovetsky (2005) percebe que o ideal moderno de subordinação do indivíduo a regras racionais coletivas foi pulverizado, o processo de personalização promoveu e encarnou maciçamente um valor fundamental: o da realização pessoal, do respeito à singularidade subjetiva, da personalidade incomparável, quaisquer que sejam as novas formas de controle e de homogeneização realizadas simultaneamente.

O direito de ser absolutamente si mesmo, de aproveitar a vida ao máximo é, certamente, inseparável de uma sociedade que instituiu o indivíduo livre como valor principal e não é mais do que a manifestação definitiva da ideologia individualista; mas foi a transformação dos estilos de vida ligada à revolução do consumo que permitiu esse desenvolvimento dos direitos e desejos do indivíduo, essa mutação na ordem dos valores individualistas. “(...) O direito à liberdade teoricamente ilimitado, mas até então circunscrito à economia, à política, à cultura – ganha os costumes e o cotidiano. Viver livre e sem pressões é o ponto mais significativo no social e no cultural do nosso tempo”. (LIPOVETSKY, 2005, p. 18-19).

A ansiedade e as emoções estimuladas pelo mundo de consumo, enriquecido pela capacidade do homem e da tecnologia de multiplicar, em questão de horas, as ofertas, não estão circunscritas ao ambiente social, familiar e à cultura. Hoje em dia, em que 48% dos brasileiros já têm celulares, as informações de consumo permeiam com facilidade as organizações. Da mesma forma, as notícias, os comentários e até mesmo as intrigas. O rádio-corredor, que na comunicação empresarial era visto pelo executivo como a *malignitate* da empresa, já é um veículo superado. Em um ambiente de trabalho favorável a fofocas e a intrigas estão bem mais facilitadas. Basta um recadinho pelo celular, pelo *messenger* ou mesmo por *e-mail*. Somente com detector de aparelho eletrônico poderá uma empresa rastrear o fuxico virtual. Seria esta a melhor solução?

A organização compreendida como um processo movido pela burocracia e irrigado pelas emoções, não pode parar no tempo e achar que o ser humano dos anos 70 é o mesmo que pode ser controlado no terceiro milênio.

Com a permanente e desenfreada irrigação informacional de suas estruturas pelos incontroláveis canais de comunicação, cada vez mais minúsculos, potentes e eficientes, a organização precisa aprender a desconstruir seu castelo burocrático e assimilar a nova cultura que socializa os meios de informação, de forma a transformar-se em uma verdadeira organização do conhecimento e de aprendizagem sem regras burocráticas.

Para atingir esse nível, é necessário que seus executivos, a começar pelo seu presidente, vençam o mais difícil estágio: humildade para ser aprendiz e saber conviver em um ambiente sinérgico, de compreensão, reconhecimento e de respeito aos valores, independente da hierarquia.

A comunicação deixa de ser relação humana, consistindo apenas em relação do trabalho, quando a organização só enxerga um objetivo: o enquadramento de todos na busca de um resultado pré-estabelecido. A maioria das empresas utiliza-se de normas técnicas e de normas

de procedimento humano. As primeiras destinam-se a construir a engrenagem da produção, enquanto que a segunda ajustam os trabalhadores a essa engrenagem.

Como observa Fromm (1947), o homem, por necessidade de sobrevivência, se ajusta até às condições insatisfatórias, mas nesse processo de ajustamento ele produz reações mentais e emocionais que se originam das propriedades específicas da própria natureza dele. O homem, lembrando Fromm (1947, p.33) não é uma folha branca em que a organização pode escrever as suas normas. Ele é um ser com sua carga própria de energia e que reage de acordo com seus desejos, suas emoções, seus bloqueios, suas dificuldades. Se o homem não reagisse a situações adversas, com certeza não haveria fatos para constituir histórias; talvez ele estivesse na escuridão da obediência, apenas ouvindo, comendo e enxergando nos limites da caverna de Platão.

Nesse contexto de escuridão, em que as luzes são direcionadas de acordo com os interesses do patrão, pode-se afirmar que o grande problema não está na dificuldade de enxergar apenas, mas na impossibilidade de ouvir, falar e compreender. Isto representa o que podemos denominar de risco da desinformação, da ausência de respostas, em que os questionamentos geralmente estão recheados de idéias, propostas, mas que acabam geralmente bloqueados pelo rigor e medo que a organização alimenta para manter incólume a sua visão do trabalho.

A evolução humana, segundo Fromm (1947), tem suas raízes na adaptabilidade do homem e em certas qualidades indestrutíveis de sua natureza que o compelem a nunca cessar sua procura de condições que melhor atendam às suas necessidades intrínsecas.

Ora, na era pré-tecnológica, em que se submetia à rotina diária entre trabalho e casa, o homem sujeitava-se pacificamente à animalização do trabalho, habituando-se ao salário que sequer abria perspectiva de crescer, quando muito comprar bens duráveis. As informações chegavam pelo rádio e, a partir do final dos anos 50, pela TV nas residências das famílias com alto poder aquisitivo. O *taylorismo* instituiu com sucesso a disciplina no processo de produção em função da escassez de informações dos trabalhadores, apenas mobilizados através de sindicatos. O início da década de 90 deflagrou a revolução nas relações do trabalho. As informações não apenas ganharam múltiplos canais como se tornaram quase que instantâneas. Como já foi observado, neste cenário da revolução da informação, há empresas que se mantêm indiferentes às mudanças, venerando ainda os preceitos *tayloristas*.

Voltando à comparação com o corpo humano, toda a organização necessita de um sistema imunológico capaz de reconhecer e destruir as células anormais, para evitar o estresse e doenças malignas, que acabam obrigando-a a amputar um importante órgão. Desta forma,

uma organização precisa ser um corpo psicológico e biologicamente saudável para estimular a felicidade, o equilíbrio e a tranquilidade do seu cérebro, que compreende todos os que nela são capaz de pensar e agir, ou seja, exceto as máquinas.

Assim como o corpo precisa da circulação do sangue para energizar-se, permitir que seus órgãos se comuniquem perfeitamente, a organização, da mesma forma, necessita de veias com informações confiáveis, objetivas e sem contaminação. Se não se cuidar com o que se alimenta e bebe, o homem, com certeza, não saberá com o seu corpo reagir, bem ou mal. Se não se preocupar com uma relação saudável, de confiança mútua, imunes à ganância, aos excessos de vaidades e narcisismo, a organização acusará estresse, doenças que refletirão na produção de todo o organismo.

Quem lidera o organismo?

Vamos considerar o coração, na figura retórica da alma, como a essência que conduz o organismo. Como diz Eclesiástico (*apud* BÍBLIA, p. 30-16), não há riquezas maiores do que as da saúde do corpo, nem contentamento que seja igual à alegria do coração. O coração triste, sofredor, torna o organismo sedentário, pesado, disposto a bloquear o raciocínio, o crescimento, paralisando a mente, concentrando os neurônios em um só pensamento. O coração alegre bombeia as artérias com sangue; energiza os órgãos para o metabolismo do corpo; proporciona à mente a energia necessária para cultivar as idéias, produzir inovação, ensinar a disciplina e estimular a inquietação. O cérebro é o resultado da sinergia do corpo, direcionado pelo coração.

5 CONCLUSÕES

A comunicação na era pós-tecnológica é tão rápida e flexível quanto o sangue que corre nas veias de um corpo sã. As cabines telefônicas já foram para os museus; o telex e o fax integram páginas de uma importante fase da história do desenvolvimento da tecnologia da informação; o telefone fixo está com seus dias contados; a tevê aberta entra para a fase da reciclagem com o aparecimento da tevê digital; o hipertexto insere no mesmo contexto a imagem, o texto e o som. Um pequeno aparelho, do tamanho de uma caixa de fósforo, é capaz de concentrar 10 mil músicas, que em muitos lares ainda roubam enormes espaços para ficarem depositadas em seus CDs.

Enfim, a comunicação passa a integrar naturalmente o corpo humano, como são seus olhos para ver, seus braços para abraçar e pegar algo, os pés para andar e correr. Em breve, um *chip* permitirá ao homem conversar, independente da distância, sem precisar prender um telefone ao ouvido. Assim, o empregado lotado na secretaria da empresa estará conversando com o controlador de acesso à organização sem exibir qualquer equipamento portátil. E um bom líder trabalhista não precisará mais subir em palanque improvisado para defender ações e movimentos. Os recentes movimentos que tomaram as ruas de Paris, contra a lei do primeiro emprego, iniciaram-se pela internet e toda a mobilização processou-se pelos canais virtuais, sem referendar liderança, como ocorreu no movimento de maio de 1968, liderado pelo estudante Daniel Chn-Bendit.

Na organização de hoje, os novos meios eletrônicos permitem-no ser mais ágil e eficiente longe da percepção dos patrões.

Com esses avanços, a comunicação pós-tecnológica pode representar um vírus para a organização igual ou pior do que aqueles que os *hackers* lançam diariamente em nossos computadores, ou um valioso mecanismo de fortalecimento e ordenação do seu cérebro.

O cérebro da organização ainda se localiza na sala sofisticada, climatizada, onde os executivos pensam, refletem e decidem. O restante das pessoas que nela trabalham constitui a massa física do corpo, sustentada pelos alimentos e pela circulação do sangue administrados pelo cérebro. Na era pós-tecnológica, o cérebro passa a concentrar também os neurônios que metaforicamente foram mantidos na caverna da organização, por imposição dos manuais de comportamento que neutralizavam cérebros dos trabalhadores, encaixados rigidamente nos rituais de produção. As organizações que não se atentarem para essa evolução da

comunicação, estarão sujeitas aos conflitos produzidos pelo intenso tráfico de informações pelos canais invisíveis.

A nova comunicação desbanca as sucessivas teorias conjecturais que ainda abastecem as organizações com fórmulas destinadas a resolver conflitos internos, aumentar a motivação para o trabalho ou acelerar a produtividade. As reengenharias perdem a dimensão organizacional se continuarem a enxergar a comunicação como mecanismo formal da engrenagem de produção. É necessário, como atesta Davenport (1997), que as empresas comecem a se preocupar com este significativo componente da vida profissional, que é a disponibilidade instantânea da comunicação humana.

Por outro lado, como também adverte Davenport (1997), é necessário contar com a disposição dos empregados para mergulhar nessa revolução tecnológica, sob pena de os conflitos passarem a ser gerados pela própria reação de alguns à mudança radical no desempenho profissional.

A multiplicidade de informações com que o indivíduo se abastece diariamente é transportada naturalmente para dentro da organização, que acaba se transformando em um caldeirão de notícias, versões, opiniões, discussões, tudo isso alimentando os vasos de comunicação que se propagam dentro de uma empresa. Ao não se atentar para essas ondas, a organização, além do risco dos conflitos já mencionados acima, pode estar estendendo para o seu ambiente a profusão de informações que se completam na superfície da banalização social. A depreciação do ser humano nas mensagens publicitárias ou em programas de tevê, o consumismo desenfreado, o poder de persuasão da publicidade sobre o consumo de drogas, álcool e cigarros, principalmente, repercutem no relacionamento humano dentro da organização. Sendo o ambiente organizacional despreparado para essa nova realidade, a influência externa será extremamente nociva ao desempenho da empresa.

A reciclagem da organização para adequar-se a essa nova realidade obriga-a, necessariamente, a assumir uma postura de relacionamento familiar, em que a liberdade de expressão, de inovação e de ação expressa-se no mesmo patamar dos preceitos éticos e do compromisso profissional.

Ora, essa transformação não ocorre apenas no plano do relacionamento organizacional, mas, sobretudo, na capacidade dos dirigentes de compreender essa mudança a partir da retomada de consciência sobre os valores humanos em uma sociedade onde a comunicação derrubou paradigmas e preconceitos. A inspiração burguesa, que ainda estratifica socialmente a organização, precisa dar lugar à convicção de que o ser humano não pode mais ser aceito

pela sua aparência e nem pelo local onde reside. O indivíduo necessita ser aceito na qualidade de um ser humano, com direitos e deveres assegurados pela igualdade e fraternidade.

A partir dessa concepção surge uma visão conflitante a respeito do papel que cada um exerce na organização. Enquanto ao executivo cabe assegurar a rentabilidade da empresa, ao empregado comum o papel de fazer bem os seus deveres de casa. É possível haver harmonia nessa totalidade de conceitos e atribuições implicadas? Bohm (1980) entende que tudo no universo é organizado pela ordem explícita e pela ordem implícita. A primeira caracteriza-se pela distinção a partir do todo, enquanto que a segunda, a ordem implícita, se insere no todo a partir do individual. Tanto a influência a partir do todo quanto à exercida pelo indivíduo geram movimento dentro de uma organização. A ordem implicada exerce maior força de consciência se a ordem explícita não estiver em nível fácil de compreensão.

Ora, dentro do universo de uma empresa, ainda mais na era pós-tecnológica, a informação faz parte do holomovimento organizacional em um nível de complexidade que tende sempre a se avolumar, se não houver claramente a definição de papéis livres da superposição de camadas de gestores, que acaba gerando excesso de autoridade, vaidades desmedidas, exclusivismo, corporativismo e sedentarismo.

O fim das formalidades comportamentais e paradigmáticas está obrigando o dirigente a aprender a ter sensibilidade humana, tanto quanto o conhecimento que o permite alcançar bons resultados financeiros. Sem a sensibilidade e compreensão humana, não sobreviverá aos ruídos que contaminarão o ambiente. E esta sensibilidade não reside na aparência, com um simples tapinha nas costas ou perguntar como vai a família ou procurar saber do filho docente. A sensibilidade decorre de uma consciência da dignidade humana, do valor real que o indivíduo tem como um ser racional, que tem coração, que chora, sorri e que exercita a emoção todo instante.

A sensibilidade humana parte do princípio de que chegou o fim da era governada pela teoria de que confiar é bom, controlar é melhor. A eficácia e a eficiência da organização serão dimensionadas pela sua capacidade de não temer os meios invisíveis de comunicação, aproveitando-os para envolver os empregados em um processo integrado de energização, inovação e de crescimento.

A comunicação pós-tecnológica reduz o sentido autoritário da sociedade, que influencia o exercício organizacional. O ser humano passa a ser redescoberto na sua essência, deixando de ser unodimensional para alcançar as fronteiras das mudanças, do multiculturalismo organizacional proporcionado pelas facilidades de acesso às informações e ao conhecimento.

Desta vez, não haverá fórmulas mágicas capazes de estabelecer modelos de comportamento para o ser humano dentro da organização. Os ajustamentos serão naturais, de acordo com o consenso da satisfação, da vontade coletiva de abraçar a missão e as causas da organização. As reengenharias precisam, nesta era pós-tecnológica, valorizar a comunicação como processo natural de convivência e não mais como canais formais identificados nas redes tecnológicas.

Se os dados, informações e conhecimento constituem a mais rica matéria-prima da organização pós-tecnológica, logo a comunicação vista como canal ou ferramenta tecnológica tende a engordurar cada vez mais as veias do corpo burocrático, em razão de a massificação da informação, por exemplo, não ganhar a vazão suficiente para não tornar a organização sedentária.

É importante compreender que a comunicação como processo é permanente e inovadora, independente do avanço tecnológico. A modernização tecnológica proporciona agilidade e eficiência, desde que a comunicação humana seja compreendida como processo e o ser humano capaz de naturalmente poder se comunicar em um ambiente livre, descontraído, sob pena de ele, o indivíduo, continuar algemado à tecnologia, robotizado em suas ações.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Se a ética resume que o bem é a afirmação da vida e o desenvolvimento da capacidade do homem, a virtude consiste em assumir a responsabilidade por sua própria existência. O mal constitui a mutilação das capacidades do homem; o vício reside na irresponsabilidade perante a si mesmo. (FROMM, 1947, p.30).

A comunicação produz o efeito da sua ação baseada em uma dessas convicções. Se a organização faz da mutilação das capacidades do homem meio de engrenar a sua produção e atingir resultados, os indivíduos que nela trabalham não fogem à influência do mal e emocionalmente vivem tristes. Ao contrário, a disseminação de atitudes pautadas no bem, produz a felicidade. E aí a organização transforma-se em um organismo saudável, cheio de vida, caracterizado pela reciprocidade de confiança, pelo amor.

A discussão a esse respeito se estende para a compreensão dos conceitos do mal, do bem do vício. Para isso, é necessário entender a natureza humana, partindo-se da premissa de que o ser humano é um estado permanente de emoção. A dicotomia está na premissa de que a natureza do homem está moldada nas normas e instituições. Fromm (1947) contempla o fator da maleabilidade para mostrar que o homem não pode ser um brinquedo das combinações sociais. A maleabilidade não pode ser vista como forma de o homem ser moldado, mas sim de as normas e instituições irem ao encontro da importância de cada vez mais ensinar ao homem o direito de ser feliz.

O homem se adapta passivamente às circunstâncias impostas pela organização, mas ele não deixa de reagir emocionalmente, produzindo reações mentais, justamente porque ele aprendeu a diferenciar o bem do mal. Quando os padrões culturais ou normas organizações se opõem à natureza do homem, este começa a produzir distúrbios mentais que acabam contaminando o ambiente organizacional, exigindo (FREUD *apud* FROMM, 1947, p.32) mudanças nas condições que agridem a natureza do homem.

A organização é produto da ética autoritária da sociedade construída na moldura da estratificação social. Spinoza (*apud* FROMM, 1947, p.36) argumenta que o homem é um fim em si mesmo e não um meio para uma autoridade que o transcenda. Assim, a ética autoritária que predomina na organização contraria a natureza humana.

Para vencer estes distúrbios, recomenda-se que a organização disposta a assumir os desafios da era pós-tecnológica alcance a comunicação como o éter organizacional como o próprio espaço e tempo de todo o processo, a fim de que na era da informação e do conhecimento a organização as pessoas possam usar seus neurônios para desenvolver criatividade, inovação, em um ambiente em que predomine a própria natureza humana.

6 REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- AMBONI, N. **O Caso CECRISA S/A: uma aprendizagem que deu certo**. Florianópolis, 1997. 315p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de santa Catarina, 1997.
- ANDRADE, R. O. B. e AMBONI, N. **TGA: do enfoque mecanicista as organizações que aprendem**. São Paulo: Makron Books, 2006.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. Porto Alegre: Globo, 1969.
- BARBER, B. **“Jihad X McMundo”**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- BARNARD, C. **As funções dos executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BAY, C. Politics and pseudo-politics: a critical evaluation of some behavioral literature. **American Political Science Review**, v. 59, n. 1, mar. 1965.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 23-34, abr./jun.1990.
- BERLO, D. K. **O Processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1999,
- BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica, 1980.
- BOHM, D. **A Totalidade e a ordem implicada**. São Paulo: Cultrix, 1980.
- BORDENAVE, J.E D. **O Que e comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- BRAGA, Nice. **O Processo Decisório em Organizações Brasileiras**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.21, n. 3, p 35-57, Jul/Set 1987.
- BRAVERMANN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- BURREL, G.; MORGAN, G. Paradigms in organizational studies. Lancaster, England, 1979.
- CASTELLS, M. *Internet e sociedade em rede*. In: MORAES, D. (Org.) **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização, cultural e poder**. p.255-287.
- CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978
- CAPRA, F. **As Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- _____. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHAMPION, D.J. **A Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHANLAT, J.F; TORRES, O. de L. S. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHATTERJEE, D. **Liderança consciente**: peregrinação rumo à conquista de si mesmo. São Paulo: Cultrix, 1998.

CHAUI, M. S. **O Que e ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

CUBILLO, J. "La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones". **Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, p.235-242, set./dez. 1997.

CURVELLO, J.J.A. Caos e ordem na cena organizacional. Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica, 3. **Anais...** São Paulo, 1996.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, H T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEBORD, G. Comentários sobre a sociedade do espetáculo. 5.reimp. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DESCARTES, R. **Discurso do método**: as paixões da alma, meditações, objeções e respostas. 5.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

DEWEY, J. **Democracia e Educação**: introdução à filosofia da educação. 4.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

DRUCKER, P. F. **A Nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DURKHEIM, E. **Pragmatismo e sociologia**. Florianópolis: EdUFSC, 2004.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1996.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FORRESTER, V. **O Horror econômico**. São Paulo: Ed. da UNESP, 1997.

FROMM, E. **Análise do homem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1947.

_____. **Ter ou ser?** 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1976.

GIGON,O. **Las Orígenes de la filosofía griega**: de Hesíodo a Parmenoides. Madrid: Gredos, 1971

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1992.

GODOI, C. K. **Psicanálise das organizações**: contribuições da teoria psicanalística aos estudos organizacionais. Itajaí: UNIVALI, 2005.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Organizações**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.

HABERMAS, J. **Discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARMAN, W ; HORMANN, J. **O Trabalho criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformações. São paulo: Cultrix, 1997.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1998.

HUSSERL, E. The thesis of natural standpoint and its suspension. In: KOCKELMANS, J. J. **Phenomenology, the philosophy of Edmund Husserl and its interpretation**. Garden City (N. Y.): Doubleday and Co., Inc., 1967.

JAPIASSÚ, H; MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

KANT, I. **Lógica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

LASCH, C. **A Cultura do narcisismo**. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. São Paulo: Atlas, 1989.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIPOVETSKI, G. **A Era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Barueri: Manole, 2005.

_____. **El Crepúsculo del deber**. Barcelona: Anagrama, 1983.

LODI, J. B. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

LOJKINE, Jean. **A Revolução informacional**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

MACHADO NETO, N. R. "Gestão de conhecimento como diferencial competitivo". SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. **Anais...** Brasília: Linker, 1998.

- MANHEIM, K. **Ideologia e utopia**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MARCUSE, H. **Cultura e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- MCLUHAN, M. **Os Meios de comunicação como extensões do homem**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.
- MONZANI, L. R. **Desejo e prazer na idade moderna**. Campinas: Unicamp, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORIN, E. **Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo – 1 neurose**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1986.
- _____. **Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo – 1 neurose**. 9.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- _____. **Os Sete saberes necessários à educação do futuro**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- _____. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- NETTO, P. José. **O Que é marxismo**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- NOLLI, D. **Eficácia organizacional: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- PENTEADO, J.R.W. **A Técnica da comunicação humana**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- PETRINI, M. "Sistemas de informações, inteligência e criatividade". **READ - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.4, n.1, jul. 1998. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read08/artigo/maira.htm>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2004.
- PINCHOT, G.; PINCHOT E. **O Poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do Desenvolvimento humano: racismo, pobreza e violência**. Brasília, 2005.

RAMOS, A. G. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza nas nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

_____. **A redução sociológica.** 3. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

REDFIELD, C.E. **Comunicações administrativas.** 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

ROCHA, M. **Espinosa.** Disponível em:

<http://www.cafeimpresso.com.br/Textos/TEXTOSespinosa.htm> acesso em: 27 nov. 2005

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1979.

SAINT-PIERRE, H. **Max Weber: entre a paixão e a razão.** Campinas: Unicamp, 1991.

SANTAELLA, L. **Corpo e comunicação: sintonia da cultura.** São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura.** São Paulo: Paulus, 2003.

SANTOS, E. R. **Introdução à teoria da comunicação.** São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1992.

SARTRE, J.P. **Esboço de uma teoria das emoções.** Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

SCHON, D. A. **Beyond the stable state.** USA: The Norton Library, 1971.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária,** 2002.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano.** 2.ed. Brasília: EUB/Fundec, 1970.

SMITH, A. **Teoria dos sentimentos morais.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SOUZA, J.C. de **A Questão da individualidade.** Campinas: Unicamp, 1993.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TAYLOR, C. **Multiculturalismo: examinando a política de redescobrimto.** Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON, E. P. **A Formação da classe operária inglesa: a maldição de Adão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TOURAINE, Alain. **Crítica da modernidade**. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1999.

TRUMAN, D. B. Disillusion and regeneration: the quest for a discipline. **American Political Science Review**, v. 59, n.4, dec. 1965.

VALLS, A. L. M. **O Que é ética**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

WHYTE Jr., W. H. **The organization man**. Garden City (N. York): Doubleday and Co., 1957.

WOLIN, S. S. Political theory as a vocation. **American Political Science Review**, v. 63, n. 4, dec. 1969.

WEBER, M. **Ensaios de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WINKIN, Y.; SAMAIN, E. (Org.). **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papyrus, 1998.

WOODALL, P. É muito estranho... **Revista The Economist**, London, 1986.

WREN, D.A. **The evolution of management thought**. Canadá: Wiley & Sons, 1979.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.