

# **Mídia e discurso na construção da cultura organizacional**

Denise Fernandes BRITTO

Mestre em Comunicação – UNESP – SP

**Palavras-chave:** mídia; discurso; trabalho; cultura organizacional

## **Resumo**

Este trabalho se propõe a apresentar as relações entre as mudanças no mundo do trabalho, a construção de uma cultura organizacional correspondente bem como o papel da mídia na elaboração de discursos que colaboram na tessitura dessa cultura. A partir desses três eixos, percebemos que os fluxos de comunicação de uma determinada organização também incluem o discurso dos veículos de comunicação de massa. Estes, por sua vez, incorporam dialeticamente os preceitos da flexibilização do trabalho. Como resultado, é possível, a partir da análise de reportagens, traçar um perfil desejável do trabalhador a partir do discurso midiático. Para ilustrar essa pesquisa, tomamos como exemplo o perfil editorial da revista *Você S/A*. Características como “dinâmico”, “flexível” e “proativo” ganham, nas páginas da mídia, um tratamento ideológico que justifica e legitima os princípios de uma nova forma de organização do trabalho.

## **Introdução**

Nos últimos 30 anos, as relações de trabalho têm passado por mudanças. Ainda que não se caracterizem de forma homogênea, o novo modelo de trabalho desenvolvido no pós-fordismo (segundo a terminologia de Coriat, 1993) tem implicado em uma série de transformações nas relações de trabalho. “O toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado” (ANTUNES, 1999, p.16). Castells (2002) aponta uma linha divisória na evolução do capitalismo a partir dos anos 70, quando algumas empresas passaram a adotar novas estratégias tais como a “inovação tecnológica e a descentralização organizacional” (p136).

Entre outros efeitos, assistimos ao surgimento das chamadas empresas-rede, ligadas pelas NTICs (Novas Tecnologias da Informação e Comunicação). Outro traço da descrição sociológica das transformações do conteúdo do trabalho é a eliminação de

cargos de chefia na hierarquia da empresa, dando lugar a Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), à “gestão participativa” e busca da “qualidade total”. Nesses modelos, os próprios grupos de trabalhadores, em seus setores, assumem a auto-gestão e, conseqüentemente, a responsabilidade pelos “insucessos” produtivos da equipe.

As relações de trabalho, especialmente a mão-de-obra, também se tornam mais flexíveis. Amparados por políticas governamentais, as leis trabalhistas passam a viabilizar novas formas de contratos, que garantem à empresa mais facilidade na alteração no seu quadro de funcionários. No modelo pós-fordista, as empresas passam a focar uma única atividade, terceirizando e/ou subcontratando empresas para atividades secundárias.

Além dessas transformações (incluindo a flexibilização da mão-de-obra, redução de direitos sociais, terceirização, prestação de serviços), somam-se a “implantação da filosofia de Administração de Recursos Humanos e de processos de Gestão de Qualidade Total [...]”(PAULINO, 2001, p.278). Isso nem sempre corresponde à qualidade do serviço ao consumidor final, mas, sim, ganho em produtividade e economia de recursos.

Esse novo panorama organizacional acarreta uma alteração no modo de pensar e sentir do trabalhador. “O importante trabalho de modernização, ao qual a maior parte das empresas se dedicou, mudou o comportamento e a mentalidade profissional” (LINHART, 2007, p. 112), gerando significados ambíguos. Por um lado se vislumbra uma maior liberdade e autonomia para o trabalhador se realizar profissionalmente; por outro lado, essa liberdade é limitada aos interesses e metas das empresas. No novo modelo de trabalho, temos “milhares de círculos de qualidade, grupos de expressão, a moda dos projetos empresariais, os esforços realizados em matéria de comunicação” (LINHART, 2007, p. 98). Portanto, passa-se a ter a composição de uma nova cultura organizacional, que discutiremos no decorrer deste artigo.

### **1. A flexibilização do trabalho**

Como dito anteriormente, a renovação no mundo do trabalho passa por amplas reorganizações: investimentos tecnológicos, flexibilização das estruturas, ou seja, supressão ou reagrupamento de instâncias, diminuição das linhas hierárquicas, terceirização de algumas atividades (LINHART, 2007, p.113). Em complementaridade,

Antunes (1999) destaca a heterogeneidade desse processo: “o fordismo e o taylorismo já não são os únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo) [...]” (p. 16).

Diante desse quadro de reestruturação, gera-se um clima de insegurança por parte do trabalhador quanto ao seu futuro profissional e até familiar. Tais inquietações não se restringem somente aos funcionários, mas se estendem às esferas de gerência. A flexibilização inclui um processo de adaptação das mentalidades e comportamentos às novas “regras” econômicas (Appay apud THÉBAUDY-MONY e DRUCK, 2007). Para os autores, “a inexorabilidade que é defendida na flexibilidade positiva constitui o substrato ideológico das atitudes políticas sustentadas na impotência e nas ‘boas intenções’” (p.37). Dessa forma, “[...] a flexibilidade é frequentemente considerada como uma orientação inevitável, desejada ou suportada, das reestruturações contemporâneas, face às novas regras de competitividade internacional” (p.38). No mesmo sentido, Martins (apud LIMA, 2010a) enfatiza a tese da “inevitabilidade da terceirização que então se insinuava, não apenas no discurso empresarial, mas também no sindical e no acadêmico” (p.18).

## **2. A cultura organizacional**

Se as mudanças se deram em termos estruturais, foi preciso legitimar o novo modelo organizacional. Segundo Lima (2010b), o trabalhador passa a incorporar uma nova cultura do trabalho, marcada pelos valores do chamado capitalismo flexível e que é composta por um ideário, com distintas gradações. Essa cultura prevê “[...] o desenvolvimento de um projeto de autorrealização que vincula, por um lado, culto ao desempenho individual e exaltação da mobilidade, e por outro, concepções reticulares do vínculo social” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 239).

“Como uma vida tão difícil e angustiante poderá deixar de afetar a saúde física e psicológica [do trabalhador] e prejudicar sua capacidade produtiva?” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.256). Perguntas como essas são formuladas em âmbito sociológico e encontram respostas prontas nas matérias jornalísticas, que reproduzem o discurso organizacional. São fórmulas que indicam que a solução do problema está no próprio esforço e capacidade do trabalhador.

Nicole Biggart (apud CASTELLS, 2002, p. 209) refere-se a lógicas organizacionais como um princípio legitimador elaborado em uma série de práticas sociais derivativas. Essa lógica consiste nas bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas. A cultura organizacional é notadamente um recurso voltado ao benefício da empresa, como notamos no discurso administrativo: “uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional que seja benéfica à empresa” (CERTO, 2003, p. 385). Na mesma linha, a cultura do trabalho forte “é aquela em que todos entendem e acreditam nas metas, prioridades e práticas das empresas”, o que consiste em uma vantagem caso os comportamentos que encoraja sejam incorporados (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 258).

Dessa forma, as ideias da cultura organizacional promovem uma alteração da subjetividade dos trabalhadores, que devem incorporar valores alheios, que não necessariamente se encaixam em seus anseios e necessidades.

No ambiente de trabalho, a linguagem bem como as práticas gerenciais irão colaborar para a formação da chamada cultura organizacional, que acaba reproduzindo as relações de trabalho.

Como cultura organizacional, do ponto de vista da Administração, entende-se o “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações, hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBRE e HEILBORN, 2003, p. 354). Aprofundando a conceituação, os mesmos autores relacionam a cultura organizacional à “aceitação do não-conformismo”, “a competição interna”, “a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas”. Assim, “a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos, da mesma forma que a tecnologia, insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos” (p.354).

A cultura organizacional inclui valores e suposições que “devem ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (LACOMBRE e HEILBORN, 2003, p.355). Portanto, a cultura deve ser ensinada, por meio de diversas formas como documentos escritos, ações, decisões, exigências, treinamentos e cursos, além de canais de comunicação. Nesse sentido, os

meios de comunicação de massa podem corroborar para o ensinamento e reforço dos valores e crenças do mundo empresarial.

A comunicação ganha papel de destaque no desempenho da cultura da empresa, uma vez que o fluxo de informação em todos os níveis é central para a consolidação das novas estratégias, incluindo o desempenho e o comportamento do trabalhador. “Os canais de comunicação interno [voltados exclusivamente ao trabalhador] devem estar preparados e adequados para exercer a função de motivação e comprometimento do pessoal” (PAULINO, 2001, p. 185). Isso ocasiona uma inflação da comunicação. “Nunca tantos assalariados foram saturados por um número tão grande de informações, mensagens, imagens, todas voltadas para o mesmo objetivo” (LINHART, 2007, p.111).

## **2.1 Mídia e comunicação organizacional**

Muitas empresas produzem seus próprios veículos de comunicação tais como *house organs*, boletins, revistas, jornais entre outros a fim de transmitirem informações aos trabalhadores. Esse fluxo de informações ganhou mais força e agilidade com as novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs), permitindo o uso de novas ferramentas como o correio eletrônico, *sites* e a *intranet*.

Além dos veículos de comunicação dirigida ao público interno (trabalhadores), os meios de comunicação de massa colaboram com os sentidos desses veículos internos. Jornais com cadernos sobre economia, mercado e emprego, revistas voltadas à carreira gerencial (*Você S/A*, *Você RH*, *Empreendedor*, *Executivos Financeiros*, *Época Negócios*), programas de televisão (como *Pequenas Empresas*, *Grandes Negócios*, séries do Sebrae sobre empreendedorismo etc) reforçam a cultura organizacional preconizada nas novas formas de trabalho.

A expressão ideológica do querer-ser é potencializada no perfil do novo profissional: “dinâmico”, “flexível”, “que se adapta frente aos desafios”, entre vários outros sintagmas cristalizados pelas vozes do discurso empresarial. Esse tipo de literatura “deve mostrar no que o modo prescrito de obter lucro pode ser atraente, interessante, estimulante, inovador ou meritório” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 35). Essa forma de pensar reproduz e legitima as novas formas do capitalismo de transferir ao trabalhador o seu insucesso.

O objetivo dessas ferramentas de comunicação, segundo o discurso administrativo, é valorizar e incentivar o funcionário (chamado nos dias atuais de “colaborador”, terminologia que já indica um viés ideológico). No entanto, esse discurso comunicacional sedimentará as constantes mudanças das relações de trabalho instauradas por um modelo de flexibilização. “Às múltiplas funções acrescenta-se a de levar, cada vez mais, os assalariados a interiorizar a maneira de raciocinar, os pontos de vista, a linguagem, as convicções, as racionalidades dominantes [...]” (LINHART, 2007, p. 102).

Ressalta-se que esse conjunto de discursos gera um apagamento de seus “autores”. Quando os meios de comunicação de massa indicam modos de agir e pensar coerentes com a lógica empresarial, o discurso acaba se imbuindo de uma universalidade, sem uma autoria e uma origem histórica delimitada. Para Orlandi (2002), “é mais fácil responder à autoridade visível que à autoridade que não diz seu nome” (p.109). Ou seja, as formas de resistência e mobilização e da não-aceitação são enfraquecidas uma vez que o trabalhador percebe determinados mecanismos como algo dado, determinado, sem uma autoria nítida.

Dessa forma, a linguagem movida no discurso impulsiona um mecanismo ideológico, já que “a linguagem é o lugar privilegiado em que a ideologia se materializa” (BRANDÃO, 1998, p.20). Nesse funcionamento ideológico, o estigma do “querer é poder” é reforçado para o trabalhador, que exige de si mesmo a postura do chamado *self made man*, o homem que se faz por si mesmo, um empreendedor no mundo dos negócios.

Os meios de comunicação de massa, notadamente aqueles sustentados por grandes grupos econômicos, incorporam a lógica empresarial e econômica capitalista, seja de maneira implícita ou explícita. Portanto, as pautas desses veículos indicam angulações que vão ao encontro dos valores vigentes, promovendo o apagamento de ideias de resistência e de mobilização, no âmbito individual e coletivo.

Assim, a comunicação social, no seu sentido mais amplo, funciona para dirimir obstáculos à organização, como atestamos nesse trecho da literatura gerencial: “Resistências às mudanças podem ser atenuadas se houver uma *boa comunicação* das razões pelas quais as mudanças são necessárias [...]” (LACOMBRE e HEILBORN, 2003, p.358, grifo do autor)

### ***Trabalhador S/A***

Um desses exemplos de veículo que reforça o ensinamento da cultura do trabalho é a revista *Você S/A*, publicada pela editora Abril. De acordo com o *site* da própria publicação, a revista *Você S/A* é “voltada ao desenvolvimento do executivo”. É a única revista do mercado destinada a “retratar o arriscado, fascinante e pleno de oportunidades ambiente de trabalho”. Os assuntos enfocam as “angústias de quem assume um cargo, muda de empresa, é chefe, tem chefe, toma decisões, planeja o futuro”.

Entre os tópicos abordados pela revista, estão as relações interpessoais, o ambiente corporativo, o desempenho, o comportamento, a empregabilidade, os cursos, a remuneração e benefícios, as novidades tecnológicas, o investimento pessoal, o orçamento familiar, a previdência e gestão de negócio próprio. Essas temáticas evidenciam as preocupações e aspirações do executivo contemporâneo.

O perfil do leitor, segundo dados da editora Abril, indica que 85% são das classes A e B, 72% ocupam cargos de gerenciamento (diretores, gerentes e supervisores) e 74% lêem livros para fins profissionais. Além disso, as ideias podem se disseminar para outros ambientes do trabalho, uma vez que 93% dos profissionais de recursos humanos comentam ou guardam as notícias publicadas em *Você S/A*.

Portanto, *Você S/A* é uma publicação voltada a trabalhadores primários, ou seja, que ocupam postos de trabalho com melhores salários e condições de trabalho, possibilidade de promoção e maior estabilidade (SANTOS, 1991, p. 89). Essa categoria, segundo Boltanski e Chiapello (2009, p.110), é fundamental para o entendimento das formas de controle encerradas na nova gestão empresarial uma vez que os executivos são os agentes que exercem as tarefas de controle na empresa.

Os dados mercadológicos a respeito do leitor de *Você S/A* formam a imagem de um leitor que busca constante atualização no mundo do trabalho, confirmando que “[...] a maioria dos trabalhadores, dos menos aos mais qualificados, continuam em busca de estabilidade, independente do caráter formal de ocupação” (LIMA, 2010a, p.20). O profissional/leitor da revista também tem consciência de que precisa investir em sua carreira, mantendo assim um capital humano atualizado e afinado com as novas prerrogativas da sociedade flexível.

O desempenho repousa sobre sua implicação subjetiva, chamada também “motivação” pelo jargão administrativo gerencial (GORZ, 2005, p.18). Para o autor, o trabalhador pós-fordista deve entrar no processo de produção “com toda a bagagem cultural que eles adquirem nos jogos, nos esportes em equipe, nas lutas, nas disputas, nas atividades musicais, teatrais etc”. Assim, o trabalhador é capaz de desenvolver sua “vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação” (p.19), em um ambiente cada vez mais individualista, em que a competitividade entre as empresas se projeta nas relações interpessoais dos trabalhadores.

Outro fator a ser considerado são os “componentes ideológicos justificadores das novas formas de organização do trabalho e de utilização da força de trabalho, como empreendedorismo, responsabilização do trabalhador, maior valorização do conhecimento e participação na gestão” (LIMA, 2010a, p. 20). Para o autor, os trabalhadores acabam incorporando parte desses valores marcadamente individualistas.

A fim de legitimar essa “flexexploração” do mundo do trabalho, a empresa transfere ao trabalhador a responsabilidade de sua permanência no emprego e mesmo no mercado [...] (BOURDIEU, 1998). Operando a ambigüidade do discurso, os termos “flexibilidade” e “instabilidade” são percebidos como aspectos positivos, sendo compreendidos como “inovação” e “competitividade” (LIMA, 2010a, p.20). Dessa forma, o desemprego torna-se, um problema pessoal e não mais da organização ou da conjuntura econômica e social.

O perfil preconizado pelas novas relações de trabalho é o do trabalhador-colaborador, como se o seu capital estivesse investido na empresa. Com isso, o trabalhador passa a ter uma sensação de *fazer-parte*.

Outras características preferíveis ao trabalhador são a adaptabilidade, com a competência de inovar e ter mais iniciativa (ser “proativo”, no jargão gerencial). O líder também é valorizado no contexto da individualização flexível, que está relacionada com a auto-responsabilidade do trabalhador. O auto-gerenciamento, que se dá pela liderança, institui uma autonomia controlada, em que o trabalhador se auto-controla. Esse padrão comportamental é também mais cômodo para a empresa, que não precisa manter supervisores, eliminando níveis da hierarquia organizacional.

Todas essas preferências comportamentais valorizadas nas novas formas de organização do trabalho flexível são normatizadas, legitimadas e reforçadas pelo



discurso, impregnado, segundo Boltanski e Chiapello (2009, p.89), pelas ideias-tipo do espírito do capitalismo, que tem a preocupação permanente de mobilização e motivação do pessoal, sobretudo dos executivos.

“Naturalmente, as relações entre os diversos níveis (manifestos e latentes) das mensagens não são de modo algum simples de serem apreendidas e estudadas, porém não são casuais nem desprovidas de finalidade [...]” (WOLF, 2005, p. 82). As mensagens são dotadas de uma estrutura multiestratificada e atendem a “determinados objetivos internos do sistema existente” (p.85).

Existe, assim, uma lógica da comunicação nos discursos da mídia bem como a duplicidade de sentidos do discurso empresarial composto nas mensagens da mídia.

### **Considerações finais**

A partir da discussão desenvolvida, percebemos a correlação das mudanças nas relações de trabalho, a nova cultura organizacional e sua legitimação a partir do discurso empresarial disseminado pelos veículos de comunicação de massa.

Nossa proposta foi explicitar, ainda que de maneira sucinta, a relação direta entre as vozes discursivas da mídia – e não somente dos veículos produzidos pelas empresas. As relações de trabalho interferem em outras formas de sociabilização do homem. A comunicação, enquanto processo social, não poderia deixar de se integrar a esse quadro.

O que percebemos é um processo de comunicação verticalizado, em que a figura do trabalhador é colocada como agente dos processos de transformação do mundo do trabalho. Ou seja, no plano discursivo, o trabalhador é “senhor de si”, um empreendedor de sua vida e seu futuro. Entretanto, percebemos que as vozes mais críticas em relação a esse panorama flexível são apagadas.

Este artigo não pretende esgotar o assunto referente ao papel da comunicação na composição de uma (nova) cultura do trabalho. Ao contrário, o caráter até ensaístico que assumimos propõe fundamentar a importância de mais pesquisas acerca de um fenômeno que, desde a década de 1970, adquiriu um novo viés e afeta cotidianamente as relações em sociedade.

### Referências bibliográficas

- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Ed. Unicamp, 1999.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. *Subjetividade, argumentação, polifonia: a propaganda da Petrobrás*. São Paulo: Imprensa Oficial / Ed. da Unesp, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice House, 2003.
- CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão de produção. In. HIRATA, Helena. *Sobre o modelo japonês. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993.
- GORZ, André. *O imaterial. Conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- LACOMBRE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendência*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMA, Jacob Carlos. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2010a, vol.13, n.1, p. 17-26.
- LIMA, Jacob Carlos. *Participação, empreendedorismo e auto-gestão: uma nova cultura do trabalho?* São Carlos: UFSCar, 2010b.
- LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas (SP): Ed. Unicamp, 2002.
- PAULINO, Roseli A. Fígaro. *Comunicação e trabalho: estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação*. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.
- SANTOS, Félix Requena. *Redes sociales y mercado de trabajo: elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: CIS/Siglo Veintiuno, 1991.

THÉBAUD-MONY, Anne; DRUCK, Graça. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In. DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (org.) *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

VOCÊ S/A. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/>>. Acesso em: 1º out. 2010.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação de massa*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.