

Um mundo sem sentido: a comunicação organizacional e o trabalho “flexível”

João José Azevedo Curvello
(Universidade Católica de Brasília – Doutor – curvello@pos.ucb.br)¹

Resumo

O artigo busca desvendar os novos mecanismos de construção de sentido nas organizações, provocados pela “flexibilização” nas relações de trabalho. O estudo fundamenta-se no conceito de organização como sistema autopoietico de comunicação e na epistemologia do construtivismo radical. As análises são ilustradas por relatos de histórias de vida de trabalhadores de três grandes organizações do sistema financeiro brasileiro.

Palavras-Chave: comunicação organizacional, trabalho flexível, sentido

Introdução

Vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre o mundo das organizações e do trabalho. Robbins² nos mostra que esse novo ambiente é marcado pela globalização econômica, por profundas mudanças tecnológicas, pela flexibilização/reordenação do trabalho, pelo aumento da informalidade, pela ampla diversidade e pelos esforços racionalizadores das reengenharias, dos processos de qualidade, entre outros aspectos.

A chamada globalização (termo ainda polêmico, e que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos) aparece como um fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação, e pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundo dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que ultrapassam as fronteiras territoriais³.

Com seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens nesse final de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. A todo momento se estabelecem tenso diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

No quadro comparativo abaixo, Robbins resume as principais transformações por que passam as organizações produtivas:

As mudanças nas organizações

Velha Organização	Nova Organização
Empregos permanentes	Empregos temporários
Controle de seu próprio destino com alguma independência	Risco externo intensificado
Força de trabalho relativamente homogênea	Força de trabalho diversificada
Qualidade era uma das últimas preocupações	Melhoria contínua e satisfação do cliente são preocupações centrais
Grandes organizações mantêm empregos seguros	Grandes corporações estão cortando quadros
Só os processos críticos, que provocam defeitos, são corrigidos	Todos os processos são redesenhados
Empregadores encontram grande quantidade de trabalhadores com as qualificações necessárias	Empregadores deparam-se com escassez de mão-de-obra qualificada
Diversificação de atividades	Concentração na competência central
Jornada de trabalho definida	Jornada de trabalho indefinida e ampliada
Tomada de decisão centralizada nos administradores	Funcionários participam da tomada de decisão
Trabalho centralizado em torno das competências individuais	Trabalho organizado em torno de equipes e times
Trabalho definido como emprego	Trabalho definido em termos de realização de tarefas
Remuneração estável e definida por antiguidade e níveis de função	Remuneração flexível e variável
Decisões de negócios conduzidas por noções de utilidade	Decisões levam em consideração direitos e valores, como honestidade e responsabilidade social

Fonte: *The Changing Organization*, in Robbins, Stephen P. – *Managing Today* – New Jersey: Prentice-Hall, 2000. p. 11. (tradução do autor).

Como é possível perceber, há um movimento que rompe com antigos paradigmas que apontavam para uma estabilidade do sistema. As influências do ambiente externo, marcado pela competitividade crescente em escala mundial, provocam rupturas e estão impondo o estabelecimento de novas relações no mundo do trabalho baseadas na mobilidade e na flexibilidade. Essas novas relações, em princípio, levando-se em conta o discurso no qual vieram embaladas, poderiam representar ganhos para os trabalhadores, uma vez que acenavam com um novo ambiente de trabalho, mais cooperativo, participativo e independente, ao mesmo tempo em que criavam um novo modelo: o da *organização virtual*, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes - fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes - ligados pela tecnologia da comunicação para dividir habilidades, custos e o acesso de cada um ao mercado. Seria uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe ⁴.

Essa organização em rede caracterizaria, segundo Castells ⁵, um novo tipo de desenvolvimento no interior do capitalismo - a que denomina de “*informacionalismo*” -, ao

alterar mas não substituir o modo predominante de produção. O novo contexto de redes de empresas, de incremento das ferramentas tecnológicas, de concorrência global e de redefinição do papel regulador do Estado impõe uma nova ética, um novo espírito, mas não uma cultura nova, no sentido de sistema de valores, porque toda e qualquer visão unificadora é rejeitada pela nova ordem. Até mesmo a expressão “nova ordem” é rejeitada. Contudo, como bem observou Castells⁶, há mesmo “um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede”.

Na verdade, o informacionalismo, para Castells⁷ caracteriza-se por:

“muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada, como nas experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade. Não é fantasia, é uma força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo momento no ambiente das redes. Mas não dura muito: entra na memória do computador como a matéria-prima dos sucessos e fracassos passados. A empresa em rede aprende a viver nessa cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionalismo. O ‘espírito do informacionalismo’ é a cultura da ‘destruição criativa’, acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais.”

É justamente aí, nessa espécie de inversão de sentido, que o sistema se legitima e impõe seus novos limites, uma vez que a cooperação e a participação passam a se dar sobre bases cada vez menos sólidas, neutras e vazias de confiança, como bem definiu Sennet⁸. Para ele, “as ficções de trabalho em equipe, pela própria superficialidade de seu conteúdo e seu foco no momento imediato, sua fuga à resistência e ao confronto, são assim úteis no processo de dominação”⁹. Ainda segundo Sennet, uma das características dessa nova era do trabalho em equipe é o que chama de “jogo de poder sem autoridade”, em que a diluição de responsabilidades contribui para o surgimento do “homem irônico”, que Rorty¹⁰ define como uma pessoa que jamais seria capaz de se levar a sério, porque sempre sabe que os termos em que se descreve estão sujeitos a mudança, sempre sabe da contingência e da fragilidade de seus vocabulários finais e, portanto, do seu “eu”. Ou seja: o caráter irônico seria auto-destrutivo, uma vez que provoca uma sensação de que não somos reais, de que nossas necessidades são meras ficções. O que nos ajuda a concluir que as falsas novas bases de relacionamento podem provocar uma perda do sentido do trabalho e da vida.

Esse fenômeno se relaciona com as redes de signos e significados organizados que expressam, ocultam e atribuem sentido às intrincadas relações corporativas, e a que convencionamos chamar de culturas organizacionais. A ordem, nessas redes, é definida, basicamente, pela memória. O caos, na aparente incompreensão do ambiente organizacional em mutação, está na destruição, no rompimento da memória. Essa destruição da memória está na raiz das desestruturas impostas às organizações. Modelos, como as reengenharias, buscam apagar essa ordem, digamos, histórica, e substituí-la por uma nova ordem produtiva e associativa. Só que os fracassos de suas implementações nos mais diversificados ambientes organizacionais mais destroem os antigos códigos ordenadores do que constroem o novo.

Como veremos mais adiante, a partir das tentativas de construção de narrativas de vida pelos trabalhadores entrevistados e da observação das organizações, essa nova realidade não vem sendo devidamente percebida pelas pessoas e também não vem sendo comunicada em todos os seus aspectos. Podemos adiantar que o advento desse novo modelo de organização traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, sobretudo, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações.

O trabalho em mutação: impactos da flexibilização

O conceito de trabalho, historicamente, esteve associado à esfera da necessidade. Foi pelo trabalho que as sociedades e as civilizações se foram construindo. E a marcha do trabalho é também, como nos diz De Masi¹¹, a da luta pela libertação do esforço físico e intelectual. Primeiro, com a introdução da ajuda de animais domésticos na tarefa de arar a terra ou preparar o alimento. Depois, pela sistemática adoção do trabalho escravo, não só como uma forma de subjugar o inimigo, mas, ainda, como uma forma de liberação das tarefas mais árduas. E, finalmente, pelo desenvolvimento tecnológico que - das primeiras máquinas, simples e automáticas, introduzidas pela Revolução Industrial, até chegarmos à automação em larga escala, propiciada pela microinformática e pelo avanço das chamadas “redes neurais” – foi liberando o trabalhador da fadiga, até excluí-lo, quase que totalmente, do processo produtivo.

Essa exclusão, contudo, vem sendo acompanhada de um sentimento de perda de identidade e perda do “*sentido da vida*” pelos excluídos, apesar dos aspectos positivos que proporciona, como oferecer maior autonomia para o trabalhador lidar com questões subsumidas da vida e libertá-lo para o que De Masi¹² chama de “*ócio criativo*”, caracterizado por “*uma riqueza mais bem-distribuída, uma autodeterminação sobre as tarefas, uma atividade intelectual mais rica em conteúdos, maior importância dada à estética, à qualidade de vida, e maior espaço para a auto-realização subjetiva*” .

Isso talvez se explique por que o trabalho, desde a Revolução Industrial e passando pela modernização tecnológica, que impõe uma nova ordem pós-industrial, foi encarado como um dos elementos centrais no ambiente social. A chamada “centralidade do trabalho”, incorporada à ideologia burguesa como categoria universal e fundadora de toda a vida social, como atividade natural de produção e troca de valores de uso, é necessária à reprodução material da vida em sociedade. Esse caráter central, que começou a ser forjado

a partir dos séculos 18 e 19, contribuiu para dissociar o trabalho das demais atividades da vida social, como lazer, família e comunidade. Essa noção opõe trabalho a lazer e separa as esferas doméstica e pública da vida social, ao mesmo tempo em que começa a confundir trabalho com emprego, ou seja, o exercício de funções na ou para a produção. Foi por esta época que o emprego, vinculado à centralidade do trabalho, “*tornou-se importante referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo de seu processo de socialização e, igualmente, para o seu reconhecimento social, para atribuição de prestígio social intra e extragrupal. O desemprego tornou-se fonte de tensão psicossocial, tanto do ponto de vista individual, como para a vida comunitária*”¹³.

A apologia que De Masi faz do ócio como libertação da opressão do trabalho, apesar das ressalvas que o próprio autor vai fazendo ao longo de sua obra, reforça, a nosso ver, essa separação entre mundo do trabalho e mundo da vida, também explorada por Habermas quando desenvolve sua Teoria da Ação Comunicativa e delimita a possibilidade do agir comunicativo na busca racional do entendimento e da comunhão de idéias como algo que só pode ser feito separado do mundo do trabalho, marcado pela estratégia, pelo poder e pela busca do dinheiro (capital). De Masi tenta retomar o ideal aristotélico do trabalho criativo, como espaço da contemplação, da criação, da inovação. Mas o novo cenário do trabalho pós-industrial, que tem expurgado uma massa crescente de trabalhadores, ao mesmo tempo em que contempla com uma carga cada vez maior de trabalho os que “ficam”, teima em nos desorientar em relação aos novos sentidos do trabalho.

O sociólogo Ricardo Antunes¹⁴ é um dos pesquisadores que mais têm discutido os chamados novos sentidos do trabalho. Opondo-se de alguma forma a De Masi, Antunes, conforme destacado por Mészáros na apresentação de seu livro *Os Sentidos do Trabalho*, reforça sua opinião de que:

“uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com tempo verdadeiramente livre. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho (...) Uma vida cheia de sentido somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital, cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade (...) na qual liberdade e necessidade se realizem mutuamente”.

O fato, porém, é que o novo cenário do trabalho, na denominada sociedade pós-industrial e informacionalista, é um cenário em profunda transformação, no qual a valorização da velocidade - traduzida na busca incessante pelo resultado no curto prazo, nas estruturas orientadas por projetos, e na flexibilidade dos contratos - acaba por não permitir que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas, além de afetar a confiança e o comportamento ético¹⁵.

É a era do que nos Estados Unidos denominam de "*disposable workers*", ou seja, aqueles trabalhadores disponíveis, desempregados, que compõem a chamada força de reserva de mão-de-obra do capitalismo. Essa é a definição do U.S. Bureau of Labor Statistics. Mas há outras definições para esse grupo de pessoas, como a desenvolvida por Gordon, citado por Conrad e Poole¹⁶. Para ele, enquadram-se nessa categoria aquelas pessoas que involuntariamente trabalham em tempo parcial, ou que estão trabalhando sob as bases de contratos temporários.

Isso faz com que os antigos paradigmas do vínculo e da estabilidade, tão caros à comunicação organizacional, entrem em xeque e, com eles, as formas de comunicação e de construção de sentido.

Esse contexto contribuiu para que crescessem as pesquisas de cultura organizacional, clima organizacional, motivação humana, vínculo e poder nas organizações, psicopatologias do trabalho, sofrimento humano no trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho, tempo do trabalho, gestualidade, linguagem, espaço físico e espaço humano, inveja e sedução. De um lado, como forma de contribuir para a eficácia dos processos de gestão; de outro, como forma de compreender e de resistir aos processos de destruição do espaço humano nas organizações.

Com as transformações operadas no mundo do trabalho, reforça-se a concepção de que as organizações se assemelham a organismos vivos, em constante fluxo e mutação¹⁷, e que a racionalidade administrativa está, no mínimo, em discussão.

Um mundo sem sentido – a visão dos trabalhadores

Nesta parte do artigo pretendemos descrever como se dá o processo autopoietico de construção de sentido e de formação de identidade, em pleno ambiente de mudanças. Cada passagem do processo estará sendo ilustrada com os relatos colhidos nas entrevistas com os trabalhadores do sistema financeiro, quando estivermos falando da autopoiese via consciência, e com excertos da comunicação produzida nas organizações, quando nos referirmos à autopoiese do sistema organizacional.

De início, é importante retomar o conceito de autopoiese, que surge como uma propriedade dos sistemas de se produzirem continuamente a si mesmos, num processo auto-referente que faz com que todo sistema, vivo, psíquico ou social seja ao mesmo tempo produtor e produto.

Na produção autopoietica, contudo, os sistemas, para serem autônomos, precisam recorrer a recursos do meio ambiente. Isso pode ser paradoxal, uma vez que trata ao mesmo tempo de autonomia e de dependência. Eis aí um dos principais componentes da complexidade do sistema, da sua não-linearidade, e que vai aparecer de forma muito forte nas declarações dos empregados.

Outro conceito-chave, aqui, é o de identidade. Para Etkin e Schvarstein¹⁸, ela surge como um elemento invariante, que marca uma característica intrínseca do sistema organizacional.

Surge, também, fortemente determinada pela estrutura, conceituada como a forma concreta como um sistema ou organização se assume no tempo e no espaço. Algo que faz paralelo com o conceito de determinismo estrutural, tal qual proposto por Maturana e Varela¹⁹, para quem “a estrutura de um sistema é a maneira como seus componentes interconectados interagem sem que mude a organização”. A organização surge, então, “como determinante da definição de um sistema, e a estrutura, como determinante operacional. A primeira identifica o sistema, diz como ele está configurado. A segunda mostra como as partes interagem para que ele funcione”²⁰.

Iasbeck²¹, na sua tese A Administração da Identidade, detecta várias dimensões para conceituar a identidade, e termina afirmando que é um processo relacional, que se dá via cognição, na relação entre discurso (emitido) e imagem (percebida):

- a) *Pode ser entendida de três formas diferentes e relacionadas entre si, a saber: identidade em relação a si mesmo (auto-identidade), a identidade participativa (à vista de um projeto comum) e a identidade relativa (diante de uma convenção ou um paradigma).*
- b) *Esses três modos de identidade podem ser traduzidos em três estágios distintos relacionados à formação da personalidade, quais sejam: a identidade do indivíduo para consigo mesmo, a identidade com o meio social no qual interage, pelo compartilhamento de signos comuns. e a identidade que é atestada e confirmada pelo reconhecimento social.*
- c) *A identidade do terceiro tipo – que corresponde à forma reflexiva do verbo identificar (identificar-se) – é aquela que melhor corresponde aos propósitos da demonstração de nossa hipótese por localizar-se não em referência ao indivíduo isolado de seu entorno, mas à relação entre indivíduos, entre organizações e públicos, entre organização e outras organizações, etc.*
- d) *As relações entre seres vivos supõem aproximação, interação, e se instauram a partir de uma situação comunicativa, seja ela motivada, desejada ou casual, aleatória.*
- e) *O espaço da identidade nas situações comunicativas pode ser analisado à vista de paradigmas lançados como referências de observação. Assim se pode dizer que o indivíduo X possui alguma identidade com o indivíduo Y no que se refere à predileção pelas formas estéticas abstratas; supondo que ambos não admirem a arte realista/naturalista, podemos dizer também que eles mantêm identidade mais estreita ainda no que se refere à percepção estética. A arte realista/naturalista e a percepção estética funcionam aqui como paradigmas em torno dos quais é possível estabelecer graus de identidade numa relação que aproxime os indivíduos X e Y.*
- f) *A identidade pode ser, assim, configurada como o espaço relacional das afinidades, das semelhanças, das aproximações mais*

estritas, das congruências (de interesses, objetivos, gostos, desejos, etc.).

g) A afinidade entre dois participantes de um ato comunicativo (relacional) não anula suas diferenças, razão pela qual continuam a ser dois elementos distintos numa situação de encontro.

h) A identidade pode ser entendida, pois, como o espaço da afinidade num território de diferenças.

i) A afinidade não se opõe a diferença, visto que necessita dela para evidenciar-se no espaço identitário das relações comunicativas.

j) A afinidade se opõe a indiferença, conceito em desuso pelos novos paradigmas da ciência, mas que segue operativo como pressuposição necessária da existência do não-representado, dos signos não atualizados ou, ainda, de modo mais circunscrito, dos elementos que ficam de fora do paradigma de uma relação identitária singular.

Por isso, providenciamos essa separação que apenas acontece aqui, na tese, entre sistema psíquico (indivíduo) e sistema social (organização), para fins didáticos, porque, no fundo, são sistemas que se interconectam, que dialogam e que estabelecem semelhanças e diferenças a partir dessa relação.

Também devemos lembrar que a identidade só faz sentido ao sistema que representa, porque “o mundo em que vivemos é construído a partir de nossas percepções, é a nossa estrutura que permite essas percepções. Por conseguinte, nosso mundo é a nossa visão de mundo. Se a realidade que percebemos depende de nossa estrutura – que é individual -, existem tantas realidades quantas pessoas percebedoras”²². Daí, que pesquisas tipo *survey*, que tentam descrever a realidade a partir de percepções tão díspares e estabelecer conceitos integradores e reducionistas não se adaptam a analisar esse tipo de relação.

Fazendo novamente referência à idéia de que esses processos são na verdade decorrentes de uma cibernética de segunda ordem, baseada na interação e na circularidade, ao tentarmos entender como se dá a construção de sentido, devemos lembrar que esse é, também, um processo de diferenciação, de seleção e, por fim, de decisão.

Nosso objetivo, a partir deste ponto, foi tentar perceber em que bases está sendo construído o novo sentido. Como veremos, ilustrado por declarações extraídas dos relatos de vida dos funcionários, as referências feitas por todos os entrevistados²³ a momentos em que se decidiram por uma carreira, por um emprego, traziam implícitas ou explícitas as noções de identificação, de vínculo, de sentido, como uma espécie de acordo tácito, de pacto imaginário, com a organização, que a nova realidade do trabalho contribuía para destruir.

O perfil das pessoas que trabalham no sistema financeiro é parecido. Quase todos relatam que não foi por vocação que procuraram fazer os concursos.

“Nunca pensei que um dia seria bancária. Havia começado a cursar engenharia e precisava pagar meus estudos. Aí apareceu a chance de fazer um concurso para a

Caixa. Não estudei muito, mas foi o suficiente para passar. A Caixa, no começo, foi um estorvo na minha vida, porque passou a me consumir mais tempo do que eu desejava. (...) Acabei abandonando a faculdade e me dedicando mais ao emprego. Logo, fui promovida para o caixa (...) O problema é que fiquei por ali. Mesmo quando já havia sinais de que a função não tinha futuro. “

C. S. B – funcionária da Caixa Econômica Federal, há 14 anos na função.

“Meu pai foi funcionário. Tenho dois irmãos lá dentro. E a pressão era grande, para que também seguisse o caminho. Digo que foi meio natural, embora quisesse, mesmo, estudar arquitetura e ser mais independente. Fiz aquele concurso que deu a maior confusão, foi cancelado, etc. (...) Fiquei pouco tempo em agência, logo arrumei uma vaga na Direção Geral. Foi o que me fez ficar no Banco, porque o serviço é mais interessante, menos mecânico. (...)

Fiz muitos cursos internos, mas agora vou ter de fazer uma faculdade, me capacitar, porque é o que pode me garantir...”

P.R.O. – funcionário do Banco do Brasil há sete anos.

“Comecei no Banespa, lá no interior de São Paulo. Não se tinha muita opção. Por isso fiz o concurso. Também porque estava noivo, tinha de garantir um emprego, o meu pai e o meu sogro me lembravam disso todo dia (risos) (...) Acabei vindo para Brasília, porque uma filha minha veio estudar aqui. O único problema é que continuo fazendo todo dia a mesma coisa: ou estou no caixa ou na volta do caixa. Isso é meio cansativo...”

D.P.S – funcionário com 23 anos de Banespa

Não há, portanto, de início uma identificação clara com a profissão, com a organização nem consigo mesmo na categoria de bancário. Algo que já foi definido como uma profissão vazia de sentido, de perspectivas. Apesar disso, as pessoas acabam por se integrar ao emprego ou ao que ele passa a representar, *a posteriori*, a partir das relações que se vão estabelecendo ao longo do tempo.

A tomada de sentido da carreira como uma profissão resulta, com certeza, do processo de socialização, de treinamento e de comunicação que se estabelece entre o funcionário e a organização²⁴. A experiência vivida na relação entre o sistema indivíduo e o sistema organização acaba causando uma espécie de integração, sim, mediante um processo ao mesmo tempo de diferenciação e de identificação.

“O salário já não é mesmo, mas vejo que ainda somos importantes. A gente presta um serviço a essas pessoas que querem casa, que querem guardar um dinheirinho para o futuro. É uma função social que justifica trabalhar aqui. Não é igual aos outros bancos...”

P.T.C.S. – funcionário da Caixa Econômica Federal há 10 anos

“Não me vejo como uma bancária comum. A gente faz um trabalho mais importante. Quando trabalhei no interior de Goiás, vi o que é a força deste Banco e o que é trabalhar para ele. Somos especiais, mesmo, para a sociedade.”

S.G.M. – funcionária do Banco do Brasil há 18 anos.

Essa diferença que estabelecem com o que denominam de “bancário comum”, com os “outros bancos”, ajuda a firmar uma identidade, a reconhecer um pertencimento. O sistema indivíduo, cognitivamente, apreende os referenciais e os códigos do sistema organização, e os reconstrói como seus próprios referentes, de tal forma que podem suportar, assim, adversidades como o salário defasado e as condições precárias de trabalho.

Uma das características das narrativas descritas - embora resultante de um processo de aprendizado, que já definimos como complexo e não linear - é a busca da linearidade. Uma linearidade partida com as mudanças anunciadas e aplicadas nas relações de trabalho, mas ainda assim persistente nas mentes e nas consciências dos sistemas indivíduo. Isso pode representar uma tentativa de, tornando linear o que se apresenta como caótico, ordenar e adaptar as narrativas aos próprios referenciais para facilitar a percepção e a interpretação.

“Na minha carreira, até que evoluí. Comecei atendendo clientes numa agência, vim para a Direção Geral, como estagiário, e logo fui nomeado como assistente. Hoje já sou analista pleno. Só não estou vendo muitas chances de subir a partir daqui... Agora, o que vale já não é mais a competência, mas com quem ando, quem são meus amigos... Meu pai, que também fez a mesma carreira, se aposentou como gerente de divisão (...), na época dele era mais difícil, mas você chegava lá..”

P.R.O – funcionário do Banco do Brasil há sete anos.

“Faz muito tempo que não vislumbro subir na carreira. Em agência é difícil, os cargos são poucos. Mas até que é uma boa carreira. Sempre em ordem, sempre pra frente. Só não sei se vou me aposentar aqui (...). Com essa história de privatização, caras como eu são os primeiros...”

D.P.S. funcionário do Banespa há 23 anos.

A carreira surge, assim, como o grande fio condutor das narrativas. É possível trabalhar com a metáfora da escada, da escalada de degraus, para cima, ou para frente, como os próprios funcionários descrevem. A carreira que atraiu alguns em função dessa certeza de crescer ou, de pelo menos, se manter dignamente em um posto, é também a que atribui sentido ao trabalho, à rotina, às pequenas concessões, à abdicção.

Mas o que acontece quando ela, a carreira, se vê ameaçada, cortada ou desorientada? Essa pergunta foi feita diretamente a todos os entrevistados. E as reações podem reforçar alguns preceitos da autopoiese.

Todos, sem exceção, se disseram inseguros quanto ao futuro no trabalho, ainda que vejam aspectos positivos nas mudanças, como:

“voltei a estudar” – P.R.O.

“me fez deixar de ser comodista” - C.S.B

“quem ficar vai ser valorizado” – P.T.C.S.

Os relatos da insegurança, que aparecem como perplexidade e como reação ao ambiente, podem ser resumidos nessas declarações:

“Sinto que perdi tempo na vida. Poderia ter sido o que sonhei, poderia ter estudado mais. Agora não sei mesmo para onde ir. Se vale a pena continuar na empresa e esperar o que vem por aí. Se vão vender, se não vão. Não sei mesmo...”

D.P.S. - Banespa

“Só senti que o trabalho aumentou e muito. Não tenho nem almoçado nos últimos dias. Só um lanchinho e muito café. Sei que faz mal, mas não dá para parar. Há muita cobrança, Todo dia, muita cobrança. Temos de correr. temos de ganhar. Temos de vender. Até me tornei boa nisso, mas já estou ficando cansada.”

S.G.M. – Banco do Brasil

“Eles falam de empregabilidade, mas as chances são poucas. Lá fora, talvez valha alguma coisa um bom currículo. Aqui dentro, já não sei mais. O pior é que antes do PDV eu achava que ia bem na carreira. Achei até que ficando, tudo ia ficar melhor, menos concorrência, essas coisas. Mas só aumentou o trabalho”.

P.R.O. – Banco do Brasil

“Faz tempo que estão falando de um outro PDV. Acho que dessa vez eu vou embora. Porque instável aqui, instável lá fora. E há sempre a chance de se dar bem. Sei de gente que saiu e deu certo. Mas também sei dos que se deram mal. Aliás, é a maioria. Outro dia soube que uma ex-colega tinha feito concurso para o BRB (Banco de Brasília). Vai começar do zero. Tudo de novo. Confesso que tenho medo disso.”

C.S.B – Caixa Econômica Federal

O ambiente, como descrito, aparece como carregado de complexidade, de incerteza. A tese da autopoiese entra aqui para explicar como os sistemas indivíduos buscam reduzir a complexidade, a partir das seleções e das decisões que tomam, e que acabam por redefinir suas narrativas. Assumir-se inseguro é já resultado de um processo de cognição que interpreta as ameaças do ambiente complexo como ameaças à própria estrutura do sistema. O trabalhador que se identificou com o seu trabalho, a ponto de assumir uma identidade vinculada, vê-se desestruturado em sua organização, em sua consciência, em sua subjetividade.

Em algum momento, foi possível observar a presença do que Maturana e Varela chamam de acoplamento estrutural²⁵, por meio da visível incorporação de comportamentos identitários do Banespa, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, pelo *banespiano, pelo funcionário do BB, e pelo economiário*, num jogo de mútua influência.

Hoje, porém, essa visão do acoplamento imita o mundo natural, em que há uma tendência para a constituição de sistemas autopoieticos de nível superior, mais complexos, em que valeria o princípio da hierarquia dos sistemas. O sistema indivíduo aparece como inferior e dependente do sistema organização, que, por sua vez, está inserido no sistema sociedade. Em suma, a autopoiese das pessoas estaria subordinada à da organização, que estaria subordinada à da sociedade. Os indivíduos, ao final da escala, seriam, portanto, descartáveis, e dificilmente atuariam sobre a dinâmica autopoietica da sociedade²⁶.

Aqui, nos deparamos, também, com uma das constatações mais polêmicas de Luhmann, ao descrever os sistemas sociais como sistemas autopoiéticos de comunicação. Chamado, por desconhecimento, de conservador, em função dessa hipótese, Luhmann acaba separando os indivíduos, as pessoas do ambiente organização, dizendo que constituem por si só outros sistemas. Nesse caso, as pessoas estariam para a organização como ambiente, dos quais as organizações ainda dependem e com os quais estabelecem constantes acoplamentos. Sua tese afirma que, antes de formadas por pessoas, as organizações são constituídas de comunicação. Que pode ser a comunicação entre as pessoas, mas que ganha vida própria e reforça a autopoiese e a construção de sentido e de identidade organizacional.

Luhmann não está fazendo aqui nenhum juízo de valor, sobre se suas afirmações vão ou não justificar eticamente uma posição de descarte dos trabalhadores. Na verdade, ele está interpretando um fato que também já foi descrito em outros termos por teóricos críticos. Quando descrevem o trabalhador como dissociado do sentido do seu trabalho, teóricos críticos também estão constatando o que observaram. É possível, como nós mesmos nos posicionamos com relação a essa hipótese de Luhmann, rejeitá-la pelo que anuncia, mas não podemos negar sua veracidade frente à observação do ambiente mutável das organizações.

Para os trabalhadores, porém, esses aspectos soam estranhos, perigosos, ameaçadores, e reforçam reações de mágoa, de dificuldade de estabelecer novos nexos, diante da relação com o sistema organização.

Um exemplo de como as novas complexidades que emanam do sistema organização afetam a vida das pessoas, está na tentativa de imposição de valores como a competitividade, por exemplo. Todas as pessoas entrevistadas mantêm relações com organizações que estão passando por mudanças. Essas mudanças trazem a marca do aumento da competição. E o termo competição não fazia parte do léxico das organizações referenciadas até há mais ou menos 15 anos. Antes, a natureza estatal imprimia outro ritmo aos serviços e à relação com clientes, fornecedores, etc. Quando os administradores se viram na premência de partir também para a competição acirrada em mercado por si só complexo e predatório, depararam-se com a necessidade de inculcar nas pessoas essa visão e esse comportamento. E a melhor forma de inculcar competitividade nas pessoas seria preparando-as para isso, criando as condições para que experimentassem e exercitassem competitividade, influenciando a dimensão cultural, mediante a disseminação de que a competição é boa, saudável e eticamente defensável. Disseminando, também, que não basta vencer, mas é preciso também eliminar, excluir o outro. Isso, na visão de Mariotti²⁷, acaba funcionando como um motor que gera distorções, que refluem sobre elas, numa alimentação incessante do mesmo círculo.

“Hoje já não dá pra confiar em ninguém. Acredita que um colega perdeu a comissão só porque estava tomando cerveja, depois de um jogo de futebol, na AABB, e falou mal do chefe? Alguém estava lá, para ouvir e contar. (...) E cada vez tem mais gente assim.”

P.R.O – Banco do Brasil

“Nós já fomos mais solidários, mais amigos. Hoje só falamos de serviço, de quem vai ganhar o prêmio, de que precisamos ganhar da outra agência, da outra superintendência. Lá fora é a mesma coisa. Os próprios clientes se queixam de tanta gente disputando.”

S.G.M – Banco do Brasil

“Aqui só tem fariseu. Mesmo. É bom até falarmos baixo... Mas já foi melhor. Nós nos ajudávamos mais.”

P.T.C.S – Caixa Econômica Federal

Perguntados sobre onde se viam no espaço de cinco anos, as respostas foram exemplares:

“Não sei.”

P.T.C.S. – Caixa Econômica Federal

“É tanta coisa acontecendo, que não quero nem pensar. Espero estar vivo, pelo menos.”

D.P.S - Banespa

“No Banco. Mas não vou deixar de concorrer noutro concurso, se for interessante. Também penso em começar um negócio próprio. Só preciso arranjar tempo...”

P.R.O. – Banco do Brasil

“Se tiver um PDV, pode ser que saia, se valer a pena. Quero abrir um negócio, mas sei que vou ter de aprender muito. Hoje só sei fazer isso, ser bancária e trabalhar no caixa.”

C.S.B – Caixa Econômica Federal

“Espero estar aposentada. Se me deixarem, é verdade.”

S.G.M – Banco do Brasil

Ainda perplexos, os entrevistados também se manifestaram quanto às razões da permanência nas organizações, e foram praticamente unânimes em listar: os benefícios indiretos, que ainda são compensadores; a falta de outras opções de trabalho; e o forte vínculo que ainda possuem pelas “Casas”. Vínculo esse que aparece como irremediavelmente ameaçado.

Essa situação de aumento de complexidade leva as pessoas, como sistemas indivíduo, a se depararem com múltiplas e também complexas possibilidades de seleção. Algumas dessas possibilidades seletivas podem ser a submissão adaptativa, se conscientemente a mudança não representar ameaça à identidade, além de gerar outras estabilidades; a adoção do comportamento irônico ou cínico, que pode gerar patologias; a libertação criativa, mediante o rompimento com o caráter opressivo do trabalho; e a mais perigosa das decisões, que pode desaguar na auto-agressão, na anulação ou, mais radicalmente, na eliminação.

As construções de sentido que emanam desse emaranhado de sentimentos, de dúvidas, de complexidades, soam caóticas e díspares diante da insistência das culturas e dos sistemas

em continuar se orientando pela linearidade, pelo curto prazo, pela racionalidade mecânica, “*que cria cenários nos quais o ser humano complexo aparece sempre dividido, utilizado e, por fim, descartado, em um processo recorrente de super-simplificação da condição humana*”²⁸.

Conclusões

Todas as empresas das quais fazem parte os funcionários aqui entrevistados contam com estruturas formais de comunicação e com um leque de mídias bem diversificado, como jornais, boletins impressos e eletrônicos, revistas, intranet, televisão e correio eletrônico. Essas estruturas formais estão abrigadas em unidades ou superintendências ou diretorias, e regem-se pela comunicação integrada. Todas contam com estratégias e planos de comunicação bem-fundamentados e conduzidos em concordância com a estratégia global. Todas contam com profissionais altamente capacitados e dedicados. Todas investem na diversificação de atividades, incorporando métodos e técnicas oriundos do marketing e das relações públicas. Ainda assim, o que vimos na observação direta das organizações, é que a comunicação interna, administrada a partir desses centros, tem obtido pouca eficácia na construção do sentido, principalmente depois de derrubados e quebrados os vínculos do trabalho.

A nova construção de sentido se tem operado em outras esferas, em outras redes, em outras bases, nas ricas e tensas relações entre o sistema organização e os sistemas indivíduos. Essas relações e interações poderiam imitar os sistemas naturais e se configurarem como de cooperação, mas quando são mediadas pelas culturas e impactadas pela ação e pela influência de outros sistemas (social, político, educacional, econômico), acabam sendo condicionadas por outros acoplamentos e por outras seleções, de tal forma que se chega a questionar a própria autopoiese e o próprio caráter construtivista dessa identidade.

O que transparece nas relações precárias entre organizações e funcionários é a influência de um entorno social que estimula o “*descarte de indivíduos vivos, enquanto eles ainda estão vivos, e portanto atual ou potencialmente produtivos (por meio de expedientes como produção de subjetividade, exclusão social, guerras, genocídios e outras formas de violência)*”²⁹ e, por isso, é automutilador e patológico.

Isso se dá porque, em sociedades como a brasileira, os sistemas ainda estão fortemente influenciados pelo pensamento linear que está por trás de toda uma lógica que se baseia na relação causa e efeito, na inclusão ou na exclusão, no vencer ou no perder. Essa espécie de darwinismo social, que se baseia nos critérios de espécie, aptidão e seleção natural, acaba fazendo com que seja jogado sobre as pessoas, sobre os sistemas indivíduos, a carga da competição na qual sobrevivem apenas os mais aptos, os mais competentes, os mais “empregáveis”, os predadores.

Os processos de cognição, no nível do indivíduo, e de comunicação, no nível organizacional, acabam refletindo essa patologia e colocando em risco a própria identidade do sistema. Esses enunciados são percebidos e reconstruídos, por fruto da experiência, em oposição a outros enunciados, nobres, mas inócuos, emanados dos centros de comunicação organizacional, como os apelos à colaboração, à solidariedade, à integração, à boa-vontade,

à qualidade de vida. No campo das interações entre o sistema organização e o sistema indivíduo, esses enunciados acabam ficando nas fronteiras dos sistemas, tal qual dissonâncias cognitivas, rejeitadas em nome da identidade e da auto-referencialidade.

Mas essa mesma autopoiese que rejeita, também cria, também constrói, também viabiliza a construção de sentidos a partir de diálogos e de enunciações nos sistemas e para os sistemas. O conceito, de difícil domínio, revelou-se útil para explicar até mesmo as dissonâncias e a autodestruição, revelou-se um conceito-chave para entender a teia da vida e a própria comunicação.

Referências bibliográficas

¹ Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Mestre em Comunicação Social pela UMESP, Jornalista pela UCPel, Professor do Curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Brasília (UCB), Coordenador do MBA Gestão da Comunicação nas Organizações da UCB.

² Robbins, Stephen P. – *Managing Today* – edition 2.0 – New Jersey: Prentice-Hall, 2000, pp.10-11.

³ Ianni, Octavio - *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

⁴ Davidow, W.H. & Malone, M.S. - *A Corporação Virtual* - São Paulo: Pioneira, 1993.

⁵ Castells, Manuel – *A Sociedade em Rede* – São Paulo: Paz e Terra, 1999, p.213.

⁶ Idem. p.216-217.

⁷ Idem. p. 217.

⁸ Sennet, Richard. *A corrosão do caráter*. São Paulo: Record, 2000.

⁹ Idem, p. 138.

¹⁰ Apud Sennet, Richard. Op. Cit. p. 138.

¹¹ De Masi, Domenico – *Desenvolvimento sem Trabalho*. São Paulo: Esfera, 1999, pp. 7-12.

¹² Idem, p.12.

¹³ Liedke, apud CATTANI, Antonio David (org.) – *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico* – Petrópolis: Vozes, 2000. 3ª. Edição, p. 272

¹⁴ Antunes, Ricardo – *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* – São Paulo: Boitempo, 2000. e ANTUNES, Ricardo - *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

¹⁵ Sennet, Richard. Op. Cit.

¹⁶ Conrad, Charles e Poole, Marshal Scott - Introduction: Communication and the Disposable Worker, in *Communication Research*, Vol. 24, Nº. 6, December 1997, pp. 581-592.

¹⁷ Morgan, Gareth – *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996, pp. 239-278.

¹⁸ Etkin, Jorge e Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones – invariância y cambio*. 4ª. Reimpressão. Buenos Aires: Paidós, 1997, pp.156-169.

¹⁹ Varela, Francisco, Maturana, Humberto. *Autopoiesis and cognition: the organization of the living*. Boston: Reidel, 1980, In: Mariott, Humberto. *Aupoiese, Cultura e Sociedade*. In: ProLides. Consultado na Internet em

21.04.2001, no seguinte endereço: http://www.vision-mercosur.org.br/fatima2/Brasil/textos/humberto_mariotti_Autopoiese_Cultura_e_Sociedade.htm

²⁰ Mariotti, Humberto. Op.cit..

²¹ Iasbeck, Luiz Carlos Assis. A Administração da Identidade. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997.

²² Mariotti, Humberto. Op.cit.. p.2.

²³ Por razões de preservação de sigilo, as referências aos entrevistados serão feitas apenas por iniciais que não traduzem o nome original.

²⁴ ver a respeito: Segnini, Liliana – A Liturgia do Poder. São Paulo. Ed.PUC, 1988, Curvello, João José A. – Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. S.B.Campo: UMESP, 1993 e Eboli, Marisa P. – Estudo das Relações de Trabalho numa instituição financeira governamental. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1990.

²⁵ Segundo Maturana, Humberto e Varela, Francisco. Op. Cit. , o acoplamento estrutural ocorre por que o organismo e o meio em que vive se modificam de forma congruente. Há uma relação circular, em que o meio provoca mudanças nas estruturas dos sistemas, que agem sobre o meio, alterando-o.

²⁶ Mariotti, Humberto. Op. Cit. p.3.

²⁷ Mariotti, Humberto. Op. Cit. p. 3.

²⁸ Mariotti, Humberto. Op. Cit. p. 5.

²⁹ Mariotti, Humberto. Op. Cit. P. 3.