



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO / UFRJ

Centro de Filosofia e Ciências Sociais

Escola de Comunicação / ECO

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTEGRADA A GESTÃO
PARTICIPATIVA
ESTUDO DE CASO: COMLURB**

Gilbert Angerami Lopes

GILBERT ANGERAMI LOPES

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTEGRADA
A GESTÃO PARTICIPATIVA
ESTUDO DE CASO: COMLURB**

Tese de Doutorado em Tecnologias da Comunicação e Estéticas, apresentada à Coordenação de Pós-Graduação da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, sob a orientação do Professor Doutor Geraldo Nunes.

Orientado: Prof. Dr. Geraldo Nunes

Rio de Janeiro
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**Centro de Filosofia e Ciências Sociais****Escola de Comunicação****A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTEGRADA A GESTÃO****PARTICIPATIVA****ESTUDO DE CASO: COMLURB****Gilbert Angerami Lopes**

Tese submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação / ECO da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor.

Aprovada por:

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Nunes

Banca: Prof^a Dra. Nízia Villaça

Banca: Prof. Dr. Paulo Vaz

Banca: Prof^a. Dra. Nyrma S. Nunes de Azevedo

Banca: Prof^a. Dra. Christina Marília Teixeira da Silva

Lopes, Gilbert Angerami.

A Comunicação Empresarial Integrada a Gestão Participativa. Estudo de Caso: COMLURB / Gilbert Angerami Lopes. Rio de Janeiro: UFRJ, ECO, 2006.

168p.;30 cm

Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

1. A Comunicação Empresarial Integrada a Gestão Participativa. Estudo de Caso: COMLURB. I. Título.

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta tese e, de modo especial:

- A Companhia Municipal de Limpeza Urbana da Cidade do Rio de Janeiro - COMLURB que viabilizou esta pesquisa através da presteza e eficiência com que me recebeu, disponibilizando especialistas e ofertando material técnico;
- Aos Professores Carlos Alberto Messeder e Heloisa Buarque de Hollanda pela paciência e interesse nas consultas, acrescentando-me novos conhecimentos, contribuindo de forma relevante para este estudo;
- Ao meu professor/orientador, pela presença constante em sugestões e críticas que muito contribuíram para a construção deste trabalho, além da dedicação e carinho com que me acolheu nos momentos difíceis;
- A minha querida mãe e avó (*in memoriam*), pela compreensão, paciência e dedicação com que sempre me acompanharam, estimulando-me, apesar da privação dos prazerosos momentos de convívio, na conclusão desta jornada acadêmica;
- A Força Superior, por ter dado-me coragem e perseverança para chegar até aqui.

“Quantas chances desperdicei quando o que eu mais queria, era provar prá todo mundo que eu não precisava provar nada prá ninguém...”

Renato Russo

RESUMO

Para as empresas sobreviverem aos desafios do novo milênio será necessário não só a adoção de uma estrutura de Comunicação Empresarial profissionalizada e integrada ao processo de decisão, como também, a incorporação de novos valores, processos de gestão participativa - incluindo constante avaliação dos efeitos comunicacionais - e novas formas de relacionamento com a sociedade assumindo de forma plena a sua responsabilidade social. A comunicação e a cultura de uma organização estão umbilicalmente associadas. Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo no seu processo de gestão.

Palavras-Chave: Comunicação Empresarial e Gestão Participativa

ABSTRACT

Companies to survive them to the challenges of the new milenium will be necessary besides adoption of a professionalized structure of Enterprise Communication and integrated decision process, the incorporation of new values, processes of participation management - including constant evaluation of the communication effects - and new forms of relationship with the society assuming of full form its social responsibility. The communication and the organization's culture are associates. In fact, the communication is the mirror of the organization culture, reflecting on the management process.

Key-Words: Enterprise Communication, Participation Management.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO	13
----------------------	-----------

CAPÍTULO II

2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	22
-----------------------------------	-----------

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS	22
2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO	23
2.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA	25
2.4 A TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	28
2.5 COMUNICAÇÃO COMO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL	31
2.6 MUITO ALÉM DO LUCRO	32
2.7 A MASSA QUER O LUXO	33
2.8 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	34
2.8.1 A evolução de um conceito	35
2.8.2 A vertente comunicacional	37

CAPÍTULO III

3. A ANÁLISE DO DISCURSO NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	38
3.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	38
3.2 A INTERFACE ENTRE DOIS DOMÍNIOS DA ANÁLISE DO DISCURSO: A LINHA FRANCESA E A SUA RELAÇÃO COM A TEORIA CRÍTICA DO DISCURSO	43
3.2.1 As duas construções do discurso	45
3.2.2 O sujeito ou o agente-sujeito?	51
3.3 CONSTRUINDO IDENTIDADES E RELAÇÕES SOCIAIS	53
3.3.1 Uma proposta de Análise Crítica do Discurso	54
3.3.2 Leitura Crítica e questões de identidade	54
3.3.3 Metáfora e analogia na criação de relações e identidades sociais	56
3.4 O UNIVERSO EMPRESARIAL COMO GERADOR DE SENTIDOS	57
3.4.1 O texto empresarial institucional e o sentido de sobrevivência da empresa	59
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61

CAPÍTULO IV

4. MODELOS DE GESTÃO	62
4.1 BASES FILOSÓFICAS E CONTEXTO HISTÓRICO DOS PRIMEIROS MODELOS DE GESTÃO	62
4.2 CONCEITO DE MODELO DE GESTÃO E SUA IMPORTÂNCIA: FORMA E FUNÇÃO	65
4.3 A CONTRIBUIÇÃO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS: UMA ABORDAGEM SÓCIO-POLÍTICO-ECONÔMICA	67
4.4 ABORDAGEM HUMANÍSTICA	69
4.5 GESTÃO PARTICIPATIVA: FORMA MODERNA DE REDUZIR CONFLITOS, AUMENTAR A PRODUTIVIDADE E ALCANÇAR A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL	71
4.6 GESTÃO PARTICIPATIVA OU OBRIGATORIEDADE DO TRABALHADOR?	73

CAPÍTULO V

5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	77
5.1 A HORA DA MUDANÇA	77
5.2 A NOVA EMPRESA PARA UMA ÉPOCA DE TRANSFORMAÇÃO	79
5.3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES: A CULTURA REAL E A CULTURA IDEAL	80
5.4 CULTURA EMPRESARIAL OU ORGANIZACIONAL	83
5.5 CULTURA E SUAS COMBINAÇÕES NO UNIVERSO CORPORATIVO	84

CAPÍTULO VI

6. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO	85
6.1 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EXIGE GESTÃO PARTICIPATIVA E INOVADORA	87
6.2 COMUNICAÇÃO E GESTÃO LADO A LADO RUMO AO SUCESSO	89

CAPÍTULO VII

7. A COMLURB	90
7.1 HISTÓRIA DA LIMPEZA URBANA	90
7.2 ESTRUTURAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA	92
7.3 ALEIXO GARY: UMA REVOLUÇÃO NA LIMPEZA URBANA	93
7.4 SÉCULO XX	94
7.5 PERFIL DA EMPRESA	97
7.6 O LIXO E A CIDADE DO RIO DE JANEIRO	98
7.6.1 Coleta domiciliar	98

7.6.2 Feira limpa	99
7.6.3 Limpeza de praia	99
7.6.4 Limpeza de calçadão e canteiro central	99
7.6.5 Capina	100
7.6.6 Limpeza de lagoas e mobiliário urbano	100
7.6.7 Mobiliário urbano	100
7.6.8 Limpeza de parques e jardins	101
7.6.9 Limpeza hospitalar	101
7.6.10 Operação de fim de ano: papel picado	101
7.6.11 Reveillon	102
7.6.12 Carnaval plano limpeza	102

CAPÍTULO VIII

8. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COMLURB ATRAVÉS DA GESTÃO PARTICIPATIVA	103
8.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA COMLURB	105
8.2 O DESAFIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA E EFICAZ	107
8.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COMLURB	108
8.4 LIDERANÇA TEM NOME: PAULO CARVALHO	112
8.5 O LÍDER E SEU PAPEL COMO GESTOR DE MUDANÇAS	114
8.6 LÍDER É AQUELE QUE OUVI	117
8.7 O LADO SOCIAL DA COMLURB	118
8.8 IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO	120
8.9 A ACEITAÇÃO DO NOVO	123
8.10 AÇÕES REALIZADAS	124
8.10.1 Redefinição do Planejamento Estratégico	124
8.10.2 Ouvidoria da COMLURB.	126
8.10.2.1 Um breve histórico	126
8.10.3 O vídeo institucional como ferramenta de divulgação da empresa	128
8.10.3.1 TV GARI – O Início	129
8.10.3.1.1 O Programa 5S	130
8.10.3.1.2 Resultados da Implantação do 5S	134
8.10.3.2 O que é a TV GARI?	135
8.10.3.3 A TV GARI versus demais vídeos	138
8.10.3.4 Exemplos de integração promovidos pelo programa	139
8.10.3.5 A gravação	141
8.10.3.6 Edição dos programas	142
8.10.3.7 Exibição	142
8.10.3.8 Objetivos alcançados	143
8.10.4 UNICOM	143
8.10.4.1 Organização funcional	144
8.10.4.2 Filosofia de trabalho	145
8.10.4.3 As Escolas	145
8.11 SATISFAÇÕES E FRUSTRAÇÕES	146

CONCLUSÃO	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
ANEXO	161

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

"O sucesso de sua empresa está escondido dentro de você"

(A. Modestus)

O objetivo do presente estudo é apresentar a Comunicação Empresarial como uma ferramenta estratégica que se consolida a cada dia num instrumento primordial no diferencial competitivo das organizações públicas e privadas, mostrando através da empresa COMLURB de que o sucesso de um, depende eminentemente da integralização do outro.

A Comunicação Empresarial, tem um importante papel a desempenhar nos programas de responsabilidade social desenvolvidos pelas empresas pois identifica não apenas os públicos a serem atingidos, como também define os canais de relacionamento mais eficazes para esta interação, ao mesmo tempo que consolida a imagem positiva e a reputação da empresa divulgando sua atuação social.

A comunicação é fundamental na gestão, nos procedimentos das organizações, auxiliando na condução de suas políticas para que não se espalhem boatos, rumores e suposições – que acarretam, muitas das vezes, como piores conseqüências do enredamento de crises. Como diz Magalhães¹:

¹ MAGALHÃES, J. C. RJ. 2002. (entrevista realizada em 21/05/2002)

Um caminho a ser percorrido pelas empresas é a consolidação de uma maior fundamentação teórica para o exercício da comunicação empresarial pois as organizações dependem de uma comunicação eficiente, que possa acompanhar o ritmo de desenvolvimento e a alta competitividade do mercado globalizado por isso, a necessidade de profissionais que, embasados no conhecimento da teoria, não tenham medo de ousar, experimentar, colocar em prática idéias inovadoras. Estes profissionais precisam criar novas perspectivas, demandas, canais de comunicação pois esta atividade vai muito além da produção de peças institucionais, home pages, folders, jornais e outros, é uma ferramenta primordial no diferencial competitivo das organizações públicas e privadas.

Quando se tem uma comunicação eficiente, não se deve ignorar, de forma alguma, a comunicação interna que, quando bem trabalhada, faz com que todos os indivíduos se sintam parte importante do processo de gestão.

Assim há o compromisso na legitimidade do processo de decisão e se estabelece uma relação de confiança entre empresa e público interno.

A Comunicação Empresarial em concomitância com a Gestão Participativa e a Responsabilidade Social têm requerido, de empresas e profissionais, uma conduta adequada aos novos tempos e aos novos desafios. Eles continuam valorizando a intuição e a criatividade, mas precisam ser pensados em outro patamar, caracterizando-se pelo planejamento, pelo desenvolvimento de sistemas de avaliação, pelo uso intensivo das tecnologias e pela obediência aos princípios da ética, transparência e da cidadania.

Durante o período de pesquisas para a realização desta tese, várias empresas foram visitadas. Numa dessas visitas, foi observado um tratamento não adequado com o perfil da empresa, aos funcionários e onde a rotatividade era muito alta. Em entrevista, foi perguntado ao gerente de recursos humanos de uma delas sobre o índice de rotatividade. “Alguns anos atrás era 25%, agora subiu para 30%”², informou. Perguntando também como a empresa estava reagindo a essa tendência, ele disse:

² PEIXOTO, J. C. RJ. 1999. (entrevista realizada em 12/04/1999)

“Aumentamos nosso recrutamento”³. Então perguntei: “Que tipo de médico você seria se seu paciente estivesse sangrando cada vez mais rápido e sua única reação fosse aumentar a velocidade da transfusão”?

Como fazer algo mudar? Comece por você mesmo, mas... Por onde começar? Comece por uma filosofia, e o resto será consequência dela. Se acreditarmos em treinar e formar as pessoas, não se precisa necessariamente de um enorme orçamento de treinamento. Comece transmitindo o conhecimento de várias maneiras – realizando reuniões, falando com as pessoas, treinando-as, aconselhando-as.

Se acreditarmos em comprometermos recíprocos, comecemos desenvolvendo esse comprometimento com as pessoas com quem trabalhamos. Se acreditarmos na troca de informações, troque informações com as pessoas com que se tem mais contato. Em outras palavras, comece com sua esfera imediata de influência, comece por seu próprio comportamento.

Mas as mudanças causam fortes impactos para as culturas empresariais. O ser humano nasce e constrói sua identidade nas relações que estabelece consigo mesmo e com outros seres, vive num determinado tempo histórico, psicológico e cultural, convive num espaço geográfico, social, cultural e político, transforma a sociedade e por ela é transformado.

Essa Comunicação Empresarial que será abordada no presente estudo, não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário, ou seja, simplesmente como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno e ao público externo”⁴. Definições como essa precisam sempre ser revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial. E esse

³ Idem.

ambiente empresarial está mais do que nunca sujeito à mudanças. Isso quer dizer concorrência mais acirrada do que nunca em todas as frentes de negócios. O trabalho bem sucedido de ontem é questionado por dezenas de novas abordagens e experiências. O consumidor já influi diretamente nos processos internos da empresa. O que era interno, privado à empresa, é hoje escancarado e se transforma em valor adicionado ao produto e serviço final. Os empregados e fornecedores se transformaram nos grandes parceiros da empresa. Inovação é a palavra mágica para se suavizar o impacto explosivo das mudanças tecnológicas e empresariais.

Vive-se em uma sociedade estruturada em torno de organizações. O bom funcionamento das empresas é fundamental para que possamos ter maior qualidade de vida e alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural. Por isso, muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão que se revelam mais adequados às necessidades inerentes à gestão organizacional.

A Gestão Participativa, juntamente com a cultura organizacional é uma metodologia que engloba predominantemente os temas: visão empresarial, modernas tecnologias de gestão, estratégias gestoras, mudanças culturais, renovações, inovações e organização empresarial participativa. Logicamente que cada gestor e os respectivos empregados da empresa, deverão preocupar-se em entender as mensagens à luz de suas próprias realidades, pois cada caso é um caso, o que significa que em cada empresa deverão ser efetuadas as devidas adaptações, a fim de que seja possível alcançar o máximo de bons resultados.

⁴ RABAÇA, C. Dicionário de Comunicação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Diante da atual situação comunicacional gestora, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, através da COMLURB, saiu na frente na busca de alternativas para minimizar o consumo, sensibilizar a população e contribuir para a preservação ambiental.

A comunicação como um todo, é a principal arma utilizada para a sensibilização da sociedade em relação à limpeza urbana. Nesse sentido, procura-se responder aos seguintes questionamentos: Sua empresa se comunica bem? O que pode ser implantado ou mesmo melhorado? Talvez você não saiba, mas é possível divulgar sua marca na mídia investindo pouco, com direito a elogios e até mesmo primeira página. Você deverá "enxergar" informações preciosas que estão inseridas no cotidiano de sua empresa: mas, como fazer isso?

Presencia-se um início de século repleto de mudanças tecnológicas rápidas e fantásticas. Ninguém conseguirá sucesso ficando à distância e mal informado. Se isso acontecer o insucesso predominará. Nessa realidade contemporânea, a chamada cultura de massa e as demais culturas convivem, nem sempre pacificamente, nos mesmos espaços. Os choques entre elas se manifestam de maneira mais ou menos evidente. Desses choques vem resultando um novo fazer cotidiano em que se encontram, concomitantemente, a solidariedade e o individualismo, a reunião de pessoas e o ensinamento global.

A responsabilidade social surge como uma filosofia e uma prática empresarial voltadas para a viabilização de ações que levam a empresa a comprometer-se com a comunidade em que se inserem. Isso significa respeitar seus funcionários, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho favorável, propiciando-lhes treinamento, possibilidade de ascensão profissional e remuneração adequada, valorizando sempre a sua participação no processo de tomada de decisões. Significa, também, preservar o meio

ambiente, praticar o consumo sustentável, desenvolver projetos comunitários e mobilizar os seus colaboradores para o trabalho voluntário.

Esta consciência passa a ser gradativamente assumida pelas empresas modernas e hoje já se constitui num indicador importante para os profissionais que buscam trabalho e para os consumidores que anseiam por produtos e serviços de melhor qualidade. Uma empresa, que não é social responsável, pelos critérios atuais (a vigilância do consumidor e do cidadão é cada vez mais intensa) jamais poderá ser considerada de excelência, ainda que fabrique produtos e preste serviços de qualidade. A sociedade questionará sempre, movida por esta nova consciência, a empresa que aufera altos lucros, mas agride o meio ambiente, porque estes dois fatos são incompatíveis e uma empresa líder não pode conviver com estas contradições.

O rompimento dos vários paradigmas formados por esses diversos comportamentos de diferentes culturalidades levou ao estudo da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB, que possui um contingente funcional de 13.500 funcionários, dos quais 9.500 são garis – em conhecer a identidade cultural de seus funcionários, para a partir daí, buscar soluções para os problemas existentes de comunicação interna e externa na organização.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação empresarial tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam (evidentemente, há poucas e boas exceções) por uma hierarquia rígida e autoritária.

A tecnologia da informação está dando transparência a coisas que anteriormente eram ocultadas, e essa transparência requer uma redução dos mecanismos

de defesa. Não é possível agir sem usar o cérebro. E, se é assim, todo nosso conhecimento deve ser gerado de modo que possa ser usado por esse cérebro, a fim de levar à ação.

O trabalho que aqui começa a delinear-se, é o testemunho de alguém que participou da concretização do projeto inicial de Comunicação Empresarial da COMLURB, sua repercussão junto ao público interno e externo e os resultados obtidos com a implementação das ferramentas planejadas. Ele é composto por oito capítulos, cuja metodologia aplicada foi a de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, revistas e publicações on-line, utilizando-se o método dissertativo para a abordagem dos levantamentos teóricos pesquisados. As pesquisas bibliográficas foram efetuadas junto ao acervo de bibliotecas públicas estaduais e municipais, com o apoio extensivo em biblioteca on-line.

Sou um ser humano presente e atuante nesse novo milênio, um cidadão global que acompanha os avanços tecnológicos, culturais, sociais, e que busca incessantemente o aprendizado do conhecimento nas suas mais variadas formas apresentadas. Busco nesta tese, esclarecer o problema de minha pesquisa que é a **não** interatividade entre a empresa e as pessoas que nela desenvolvem suas atividades profissionais, utilizando este parâmetro como referência vimos a necessidade de entender e estudar a culturalidade, tornando-se fator preponderante para uma comunicação empresarial (interna e externa) eficaz, de qualidade e com a integração fundamental da gestão participativa. As respostas desta pesquisa referem-se às características da gestão da comunicação visto que elas, por não produzirem produtos, possuem uma comunicação diferenciada, principalmente nos aspectos de formação da sociedade civil para a auto-

regulação e de sensibilização da opinião pública sobre suas ações a fim de aumentar sua credibilidade e dar amplitude à sua imagem.

Este trabalho se divide em quatro partes que, embora pareçam distintas, não podem ser vistas isoladamente.

A primeira delas que compreende os capítulos 2 e 3, é devotada a um exercício de reflexão sobre os diversos conceitos relacionados à Comunicação Empresarial, suas tendências e desafios; seu diferencial como vantagem competitiva que vai muito além do lucro buscado pelas organizações através da valorização dos cidadãos com responsabilidade social. Analisaremos a interface entre dois domínios da análise do discurso nesse processo comunicacional: a linha francesa e a sua relação com a teoria crítica do discurso juntamente com a criação das relações nas identidades sociais.

A parte II, abordada nos capítulos 4 e 5, inclui a disseminação dos conceitos relacionados aos modelos de gestão, suas bases filosóficas, a contribuição das escolas administrativas, e a definição e esclarecimento do modelo de gestão participativa. Os impactos causados pela mudança organizacional e a necessidade de uso da transparência durante os processos de mudança.

Já na parte III (capítulo 6), nosso propósito será mostrar a Comunicação Empresarial como instrumento estratégico de gestão; a necessidade de se integrar esse tipo de comunicação com a gestão participativa rumando ao sucesso.

Finalmente, a parte IV que contempla o capítulo 7, se constitui num levantamento alentado sobre a Companhia Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB, seu histórico, particularidades, peculiaridades, desafios e ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa. Conseqüentemente mostraremos como a comunicação empresarial é feita na empresa através da utilização da gestão

participativa; sendo esta, a forma de se obter sucesso implementando este processo comunicacional.

Não podemos esquecer que este trabalho possui como tema central as pessoas. É através delas que qualquer empresa buscará e alcançará seu sucesso. Neste novo milênio as consideramos como o “novo consumidor”, ou seja, nossos novos clientes tanto externos como internos. De acordo com Beatriz Santos Samara em seu livro *Comportamento do Consumidor: conceitos e casos* (2005:246), este “novo consumidor” pode ser descrito como um indivíduo que possui múltiplas facetas: global, consciente, digital e mais bem informado, formando assim, um perfil distinto do cliente do século passado.

Não posso negar que tenho pretensões com este trabalho. Em primeiro lugar, seria importante que, mais do que lido e avaliado como uma tese de doutorado, ele pudesse elucidar e extrair informações, conhecimentos, opiniões e estimulasse o debate. Em segundo lugar, seria ainda mais recompensador se ele incomodasse algumas pessoas que, em represália, se dispusessem a refutar alguns comentários meus, obrigando-me a um repensar, o que é especialmente salutar. Por fim, e acho que essa é a pretensão maior, ficaria feliz da vida se meu trabalho estimulasse professores, alunos, pesquisadores e, sobretudo, profissionais a colocar em prática as ações que aqui descrevo e demonstro seu sucesso se implementadas com competência e de maneira eficiente e eficaz.

CAPÍTULO II

2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

“As empresas devem pensar no novo milênio como oportunidade para conquistar o coração e a mente de todos”

(Philip Kotler)

2.1 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS⁵

A Comunicação Empresarial, enquanto conceito abrangente, tem menos de 25 anos no Brasil. Na década de 1970, as empresas e associações, evidentemente já se comunicavam: muitas delas editavam *house-organs* de prestígio; a publicidade brasileira era, como sempre foi criativa; e havia trabalhos competentes de relacionamento com a mídia. Mas seria prematuro imaginar que tivesse verdadeiramente uma Comunicação Empresarial, no sentido amplo com que é conceituada hoje em dia. Na verdade, a expressão “Comunicação Empresarial” era desconhecida àquela época. A Aberje,⁶ hoje denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a mais importante entidade

⁵ BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003.

⁶ <http://www.aberje.com.br>

da área em nosso país, tinha outra designação: Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas ⁷.

As atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória. A comunicação interna era totalmente “distante” da comunicação externa.

Felizmente, muita coisa mudou e os ares da democratização oxigenaram também a Comunicação Empresarial brasileira. Do somatório de atividades isoladas, esta área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação.

Wilson da Costa Bueno (2003), ⁸ afirma em seu livro relacionado à área que:

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação Empresarial se orienta no mesmo sentido.

⁷ BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003. p. 3.

⁸ BUENO, Wilson da Costa é jornalista e professor da ECA-USP, mestre e doutor em Ciências da Comunicação.

2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Pode-se perceber a alteração do perfil básico da Comunicação Empresarial brasileira, vislumbrando cinco grandes momentos, que vão da sua tímida formação à consolidação como insumo estratégico, de acordo com Wilson Bueno.⁹

- **1ª FASE**

Antes da década de 70, as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas eram absolutamente fragmentadas. Não havia um departamento ou área que aglutinasse todos os esforços de relacionamento da empresa com os seus públicos. Pode-se dizer mesmo que a comunicação era uma atividade residual exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. As publicações empresariais editadas, na maioria das vezes, eram atreladas às áreas de Recursos Humanos, com as limitações conceituais, filosóficas e doutrinárias (ou seriam ideológicas?) que lhes impuseram. Esta fase coincide com a implantação dos primeiros cursos de Comunicação no Brasil.

- **2ª FASE**

A década de 70 sinaliza para algumas mudanças importantes quanto à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Os profissionais começam a chegar e aos poucos, fica visível a importância do mercado de Comunicação Empresarial. Algumas empresas começam a criar áreas de

comunicação ou recrutam profissionais para desempenharem atividades específicas. No final da década, a semente para a implantação desta área no Brasil estava prestes a germinar.

- **3ª FASE**

Os anos 80 deram o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que ganhou *status* nas organizações e passou, definitivamente, a ser um campo de trabalho profícuo, atraindo profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial – edição de *house-organs* e relacionamento com a imprensa – se profissionalizou devido a nova postura das organizações. Alguns autores já afirmavam que o conceito de Comunicação Empresarial já tinha sido definido na íntegra. Mas defendia-se ainda, e com uma ênfase exagerada a separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica.

- **4ª FASE**

Na segunda metade da década de 80, uma experiência marcou profundamente a Comunicação Empresarial brasileira: a “abertura das portas” da Rhodia, com a elaboração de uma Política de Comunicação Social. Tratava-se de uma iniciativa pioneira no mercado porque até então, nenhuma outra empresa havia sistematizado e tornado público o seu projeto de comunicação. O *case* da Rhodia influenciou outras organizações e, explicitamente, posicionou a Comunicação Empresarial como fundamental no processo de tomada de decisões, situação que se consolidou na década seguinte.

⁹ BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003. p. 4-8.

- **5ª FASE**

Nos anos 90 o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégia para as organizações, o que significava um vínculo estrito ao negócio, e passando também a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, tanto na comunicação como no mercado em que a empresa estivesse inserida. Deixou de ser um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos de interesse.

Assim, estimulou as empresas que a assumiram no sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania.

Ao debruçar-se sobre as novas exigências mercadológicas impostas pelo mercado competitivo, a Comunicação Empresarial vem rompendo as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores. Hoje se encontra na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

2.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

As empresas estão passando por fantásticas transformações nas últimas duas décadas, num processo que continuará provavelmente, nos

próximos anos, com conseqüências ainda imprevisíveis, tal a velocidade e a natureza das mudanças.

O impacto da Revolução da Informação já redesenha as empresas e o universo dos negócios, mas está apenas começando. A revolução tecnológica, particularmente a Internet, determinará o fracasso ou o sucesso de empresas e negócios, mudará a estrutura dos mercados, o comportamento dos consumidores e as relações trabalho-capital. Com o tempo, vai impactar toda a vida social, os valores, a política e a cultura. Apesar de toda essa revolução, a tecnologia cada vez mais acessível em qualquer parte do planeta, costuma colocar as empresas num mesmo patamar, sem grandes diferenciais e sem abismos em relação às vantagens competitivas.¹⁰

Nesse novo cenário, quais serão as vantagens competitivas de uma empresa ou de uma marca? Os publicitários são os únicos com uma resposta na ponta da língua. Para eles, diferenciais ou vantagens competitivas não precisam ter ligação com o mundo real, pois elas podem ser puramente subjetivas e conceituais.

Atualmente, não importa mais oferecer preço baixo e oferecer serviços de qualidade. Hoje o grande diferencial de mercado é o atendimento. Cada vez mais, o consumidor e a sociedade como um todo, estão impondo novas exigências às empresas, o que estabelece outros parâmetros para se determinar às vantagens competitivas de uma empresa ou de uma marca.

¹⁰ <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>

Diante desse cenário, a sociedade começa a entender que, tanto quanto os governos nacionais ou os organismos internacionais, as empresas são também responsáveis pela transformação social. Assim, deve ser cobrada delas uma atuação socialmente responsável na proporção de sua riqueza e de seu poder de ação – e na proporção daquilo que recebem da sociedade. Outro aspecto importante: assim como o capital privado expandiu-se, exercendo impacto sobre as economias e a vida das pessoas, os governos nacionais perderam força e restringiram sua área de atuação, abrindo mão, por exemplo, do papel de empresário que costumava exercer em boa parte dos países. Mais que isso, declararam-se impotentes para resolver problemas que competem a eles resolver.

Da mesma forma, a produção cultural do País e, como destaque o ressurgimento do cinema brasileiro, está se fortalecendo com o patrocínio das empresas, com ou sem incentivos fiscais. O que concluir de tudo isso? A constatação mais óbvia é a de que a sociedade não mais encara a empresa como um mero fabricante de produto ou prestador de serviços que atende às suas necessidades imediatas e gera empregos. Ela quer saber como a empresa fabrica seus produtos; se usa ou não mão-de-obra infantil; se emprega pesticidas que degradam o meio ambiente ou se desenvolve ações e programas para protegê-lo; se discrimina ou valoriza as mulheres e as minorias; se, de fato, está contribuindo para reduzir os desequilíbrios sociais. Com a conscientização e a mobilização crescentes da sociedade pela defesa de seus direitos de cidadania, em várias partes do mundo, aumenta a cobrança sobre as empresas.

Exatamente nesse momento, aumenta também a responsabilidade de uma comunicação empresarial de qualidade. O professor americano James Grunig, da Universidade de Maryland, especialista em comunicação empresarial, fez uma extensa pesquisa entre as maiores empresas dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido para descobrir que aspectos determinam a excelência do gerenciamento da comunicação empresarial. Em seu livro "*Excellence in Public Relations and Communication Management*", aponta 12 características que definem a excelência da comunicação de uma empresa. Algumas são extremamente óbvias e valem para todos os setores da empresa, como a necessidade de recursos humanos competentes, de uma estrutura orgânica e de lideranças.¹¹

Mas ele inclui outras qualidades que só tiveram reconhecimento na última década, mesmo em países mais desenvolvidos. Uma delas é a responsabilidade social, ou como as empresas administram o negócio com os olhos voltados para os efeitos que suas decisões possam provocar na sociedade. O professor concluiu que a excelência empresarial, incluindo a excelência de sua comunicação com os diversos públicos, não está desvinculada do comportamento social da empresa, da forma com que ela se envolve nas questões sociais ou de seu comprometimento com as causas sociais mais amplas.

Outra característica que Grunig observou nas empresas bem-sucedidas é o apoio às mulheres e às minorias. Ele constatou que as organizações que têm uma comunicação excelente – e são excelentes nos outros setores – reconhecem o

¹¹ Artigo publicado no site <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>

valor da diversidade, empregando mulheres, deficientes físicos e minorias e permitindo seu acesso a cargos de decisão.

Antes, esse tipo de decisão empresarial tinha a ver com paternalismo, assistencialismo ou com os princípios cristão da caridade. Hoje, é exercício da responsabilidade social. Mas é também um diferencial estratégico do negócio e pode constituir-se em vantagem comparativa e competitiva.

No Brasil, ainda estamos engatilhando nesse caminho. Mas, cada vez mais, o lucro e o sucesso das empresas nacionais dependerão, não só de suas competências essenciais, de tecnologias avançadas, de suas formas de gestão e da confiança dos acionistas, mas, também de como elas se comportam socialmente.

2.4 A TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ¹²

A organização transparente está, por definição, ¹³ aberta ao diálogo. Isso significa que ela se empenha tanto em falar quanto em ouvir, estabelecendo canais permanentes com os seus públicos e buscando, diligentemente, adaptar-se às novas demandas ou desafios. Ela está pronta para incorporar as sugestões dos seus colaboradores e admite rever ações e estratégias, se elas não se mostrarem adequadas. A organização transparente prioriza o atendimento, favorece o contato e, sob nenhuma hipótese, manipula dados ou informações, com o objetivo de conseguir vantagens. Ela pratica, como diz o mercado, o jogo limpo.

¹² Artigo encontrado em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>

¹³ Adriano Canabarro Teixeira. Internet e democratização do conhecimento: repensando o processo de exclusão social. Editora UPF. 2002.

A história recente tem registrado casos emblemáticos de empresas (Coca-Cola, Schering do Brasil, Union Carbide etc) que, um dia, transgrediram o princípio da transparência e se deram mal. Como regra geral, o mercado não admite ser ludibriado e cobra caro das empresas ou entidades que gostam de agir nos bastidores. Da mesma forma, valoriza aquelas que, com franqueza, revelam suas virtudes ou confessam seus deslizes.

Em tempos de Internet, onde prevalece à informação rápida e qualificada, a comunicação truncada não tem vez. Os especialistas continuam com a razão: a empresa ou entidade que não se comunica, ou tem pouco pra contar ou tem muito pra esconder. Em qualquer um dos casos, ela estará em desvantagem no mercado.

Empresas que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores e projetos. É imperioso apresentar claramente sua filosofia e missão econômica e social através da comunicação empresarial.

A comunicação da "nova economia" deve valorizar o destinatário que se apresenta ativo, ou seja, ele elege o que quer saber e precisa ter a possibilidade de livre acesso à informação para absorver e compreender o conteúdo da mensagem.

Segundo Norberto Odebrecht (1998: p. 53) "as únicas forças que existem concretamente numa organização são os líderes e suas equipes, os

respectivos negócios e a comunicação entre eles; tudo mais é consequência". Os líderes adquirem um papel importante, pois, a delegação de responsabilidades e autoridade é considerada o motor do crescimento das organizações.

Ainda de acordo com Odebrech (1998: p. 80/81), a comunicação:

... é o instrumental de mão dupla que liga o líder ao liderado, pela via do contato pessoal e direto. Por meio dela, o liderado solicita e obtém o apoio do líder para superar os resultados pactuados, bem como ambos acompanham, avaliam e julgam o desempenho do liderado.

Na verdade a comunicação permitirá que o acompanhamento, a avaliação e o julgamento dos resultados. Por isso, deve envolver todos os atores que direta ou indiretamente participem do processo de satisfação do cliente, a fim de que todos possam compartilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer sua contribuição para o sucesso.

Assim, ao desenvolver propostas comunicacionais, as empresas devem levar em conta que o público externo é atingido por ações de comunicação de marketing e corporativa.

Para Chiavenato (1999: p. 104):

... os paradigmas da normalidade artificial não resistem aos novos tempos de transformações rápidas e radicais. A eficiência deixou de ser a base referencial à produtividade da mesma forma que as relações hierarquizadas de poder e de regulamentação das comunicações. (...) O paradigma vitorioso é agir rápido, lucrar logo e descartar ligeiro, em favor de novas demandas e propostas.

Trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade para perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de

emergência e que manter a credibilidade dos empregados na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado, ou como é denominado atualmente, colaborador.

2.5 COMUNICAÇÃO COMO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

A próxima etapa a ser vencida pela Comunicação Empresarial é a de sua consolidação como instrumento de inteligência empresarial. Apesar da crescente profissionalização da área, o empirismo ainda governa a maioria das ações e estratégias de comunicação postas em prática pelas empresas.

Em razão de seu caráter estratégico, Bueno¹⁴ afirma que:

A Comunicação Empresarial deve respaldar-se em banco de dados inteligentes, em um conhecimento mais profundo dos seus públicos de interesse, dos canais de comunicação e da própria mídia, superando o planejamento e o processo de tomada de decisões que se balizam unicamente pela visão impressionista de seus profissionais.

A comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improviso. Apóia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações e, apóia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tático para o estratégico¹⁵.

Essa comunicação como inteligência empresarial, exige uma nova postura. Provavelmente, as empresas – com a parceria de importantes

¹⁴ BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003. p. 13-14.

¹⁵ Idem. p.15.

universidades brasileiras e de grupos de pesquisa – estarão investindo, certamente no futuro para estabelecer um novo paradigma. Nele a experiência e a intuição, como acontece em todo o campo científico, não serão descartadas; pelo contrário, a investigação, a pesquisa, a sistematização dos dados deverão se impor como instrumentos de legitimação das ações, estratégias e canais de comunicação.

2.6 MUITO ALÉM DO LUCRO

Paulo Nassar¹⁶ e Rubens Figueiredo¹⁷ em seu livro: O que é Comunicação Empresarial¹⁸ afirmam que:

A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às “empresas analfabetas”, que não aprenderam a ouvir, falar, se expressar e principalmente dialogar no ambiente onde atuam. E hostilidade no caso, significa boicotar produtos, dificultar a operação da empresa, tornando-as, de alguma forma, *persona non grata*.

Como se pode ver hoje em dia, a propaganda é apenas uma parte da comunicação atual das empresas. A comunicação empresarial se utiliza de muitas linguagens, que não tem necessariamente como objetivo imediato o processo de vendas, mas que não deixam de ser ferramentas fundamentais do marketing na empresa. Dentre essas linguagens estão a das relações públicas, a da imprensa e a de atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem

¹⁶ Paulo Nassar é jornalista e publicitário pela PUC de São Paulo.

¹⁷ Rubens Figueiredo é sociólogo e especialista em Ciência Política pela USP.

¹⁸ NASSAR, P. e FIGUEIREDO, R. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.

significar no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores e um bom relacionamento com os trabalhadores.

A comunicação da empresa com a sociedade, com o consumidor, com os seus empregados, virou parte da fórmula de cada um dos seus produtos. Os consumidores cada vez mais, querem cada vez mais adicionados aos seus produtos e serviços preferidos, qualidade e respeito social; melhores preços e materiais biodegradáveis; assistência técnica e respeito aos direitos trabalhistas.

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As ações da Comunicação Empresarial agindo de forma conjunta e integrada, mostrando a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações.

2.7 A MASSA QUER O LUXO ¹⁹

Num contexto de grande competitividade entre as empresas e de uma cobrança cada vez maior por parte dos consumidores e da sociedade, a comunicação com os mais diversos públicos, se torna indispensável para o sucesso. A Comunicação Empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: uma voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando, sobretudo a sua preservação; e a outra para manter e conquistar novos consumidores – a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de empregados uniformizados que constituem os recursos humanos das empresas modernas.

¹⁹ NASSAR, P. e FIGUEIREDO, R. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 20-29.

Nessa guerra de comunicação, as empresas vão construindo as suas imagens institucionais, ou seja, aquela imagem que é a soma de todas as outras imagens da empresa. Isso acrescentado a outros tantos aspectos simbólicos que a comunicação e as ações das empresas vão passando aos mais diversos públicos ao longo da história de cada uma dessas organizações.

A imagem institucional de uma empresa é um ser vivo, dinâmico. Hoje pode estar saudável, bem vista, aceita, festejada. Amanhã? Vai depender da história de hoje. Uma boa comunicação empresarial é condição primária para uma boa imagem institucional da empresa.

A comunicação requer agilidade e rapidez para se evitar na imprensa a tão prejudicial expressão: ‘A empresa se recusou a falar sobre o assunto.’²⁰

A comunicação das empresas com os seus públicos internos tem todas as características de uma comunicação de massa. Ela revela uma faceta interessante que não pode ser desprezada pelos comunicadores empresariais e pelos gestores: o público empresarial é hostil às formas artesanais de comunicação. A massa quer o luxo na sua comunicação interna, isso porque o público interno confronta a todo tempo, os padrões de criação e produção das mídias internas de massa com as externas tradicionais.

O que quero dizer com isso é que os públicos internos rejeitam, por exemplo, os quadros de avisos sem programação visual, o jornal da empresa feito amadoristicamente, o vídeo empresarial sem edição profissional e sem o *glamour* e o dinamismo dos recursos eletrônicos.

Outra necessidade importante dessa comunicação empresarial é medir de forma científica, a eficiência e a credibilidade dos veículos de comunicação utilizados aos públicos internos.

2.8 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A sociedade moderna descobriu as coisas ruins do progresso. Entre elas está a degradação do meio ambiente, representada pelo impacto da atividade industrial sobre os elementos arquetípos: ar, água, fogo e terra. O que a atividade industrial está fazendo com esses elementos é uma questão de sobrevivência da humanidade que extrapola as classes sociais, as diferenças étnicas e as barreiras culturais.²¹

É por essa importância que a comunicação que as empresas estão fazendo sobre o seu relacionamento com seus públicos é algo que deve estar ao alcance de todos os sentidos da sociedade. Essa sociedade, como um todo, requer ética na condução dos negócios e está disposta a combater a corrupção, os *lobbies* ilegítimos e os monopólios. Das organizações modernas passa a ser exigido mais do que o cumprimento das obrigações legais, como o pagamento de impostos, por exemplo.

As organizações começaram a perceber que sua imagem pública depende da avaliação de um conjunto diversificado de públicos, mesmo daqueles com os quais ela não tem contato direto, o que torna mais difícil o seu

²⁰ Idem, p. 26.

²¹ Idem, p. 50.

gerenciamento. Em contrapartida, para as empresas que cumprem à risca sua responsabilidade social, sobram as referências elogiosas na mídia, o respeito da comunidade e dos cidadãos, em particular.

2.8.1 A evolução de um conceito

O uso ampliado da expressão responsabilidade social certamente evidencia sua importância, mas ao mesmo tempo, tem propiciado leituras muito distintas, que se estendem do comportamento ético à prática da caridade. Tomando por base a literatura existente e o exemplo de empresas e entidades que têm praticado, com sucesso e adequação a responsabilidade social, adotei aqui o seguinte conceito: ²²

Responsabilidade Social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade.

Algumas considerações devem ser feitas em complemento a este conceito, visando esclarecer e expandir algumas idéias nele inseridas. Na verdade, a responsabilidade social, por estar vinculada ao processo de gestão, deve ser vista mais do que uma simples prática: deve estar umbilicalmente associada a uma filosofia negocial que contemple aspectos que extrapolam a mera relação comercial/financeira das empresas. Ela não se viabiliza com base em uma decisão ou vontade do topo da organização, mas deve permear todos os seus públicos e parceiros, sendo expressão da própria cultura da organização.

A responsabilidade social não se restringe ao relacionamento com públicos determinados, mas engloba a interface com todos os públicos de interesse e com a própria sociedade, de modo que ela deve ser vista num sentido global. O conceito moderno de *stakeholders*, tomado genericamente como todos os públicos de interesse que, direta ou indiretamente, contribuem para moldar a imagem da empresa²³, sinaliza para a necessidade de uma conduta íntegra, ética, transparente, a ser desenvolvida perante todos os públicos e em todos os momentos.

A responsabilidade social também não se confunde com o marketing social em seu sentido estrito, por dois motivos²⁴:

1. Ela compreende mais do que os simples projetos destinados à valorização da cultura, do esporte, etc., ainda que eles possam fazer parte desta prática responsável;
2. Muitos projetos de marketing social têm como inspiração maior – às vezes única – alavancar negócios e vendas, tangenciando o social apenas como uma forma de ludibriar o consumidor e o cidadão de maneira geral. Geralmente, esses projetos têm uma duração efêmera – enquanto dura a campanha ou a ação de marketing – não se sustentando em longo prazo, ficando evidente o seu caráter oportunista.

²² BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003. p. 106.

²³ Idem, p. 107.

²⁴ Idem, p. 108.

2.8.2 A vertente comunicacional

A Comunicação Empresarial é uma componente nevrálgica de todo o processo de gestão focado na responsabilidade social. Ela sintetiza e explicita o compromisso da organização com a sociedade e com os *stakeholders*, e quando realizada com competência, ética e transparência, agrega valor fundamental aos negócios e contribui, decisivamente, para a formação de uma boa imagem pública.

Segundo Wilson Bueno:²⁵

Algumas empresas têm uma leitura equivocada da aplicação dos conceitos dos princípios éticos e de responsabilidade social à sua prática comunicacional. Muitas vezes, sobrepõem os seus interesses ao da sociedade, manipulando informações, pressionando veículos ou profissionais de imprensa que possam contrariar os seus interesses, proclamando vantagens que seus produtos e serviços não oferecem, limitando a participação e o diálogo dos colaboradores e exercendo, censura, velada ou manifesta, aos seus *house-organs*.

A responsabilidade social e o exercício da cidadania não devem, jamais ser confundidos com estes espasmos de filantropia às avessas, porque na prática, só a aristocracia se beneficia; as organizações pouco lucram e a comunidade nada usufrui. Vale frisar sempre que quando se abraça uma causa social, é por muito tempo, e o abraço tem que ser sincero e apertado. Os tapinhas nas costas, não podem ser catalogados como ações legítimas e nem deveriam figurar no balanço social das empresas.

²⁵ Idem, p. 119.

CAPÍTULO III

3. A ANÁLISE DO DISCURSO NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

“Discurso = texto + contexto social + contexto cultural”.

Norman Fairclough

Devido a grande necessidade de se abordar os emblemas teóricos relacionados a análise do discurso, neste capítulo farei um grande recorte sobre o tema desta tese direcionando-o para o assunto em questão.

3.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Tendo como referencial o artigo de Fátima Beatriz de Benedictus Delphino²⁶, doutora em Lingüística Aplicada ao Ensino e considerando que "a linguagem é como é por causa das funções que ela desempenha na sociedade" (HALLIDAY, 1973:65), este capítulo da tese pretende mostrar uma inter-relação de aspectos sociais com estudos de Lingüística Aplicada, ou, como diz Kress (1995:5), na perspectiva de uma Lingüística "socialmente responsável e responsiva". A Lingüística Aplicada caracteriza-se por apresentar um caráter multidisciplinar que busca subsídios em várias outras áreas, como a História, a

²⁶ Diretora de Ensino do CEFET-SP.

Sociologia, a Psicologia, "para a reflexão crítica do uso metalingüística consagrado" (BASTOS E MATTOS, 1993:11-13), ou seja, para quaisquer situações em que haja uma operação sobre a linguagem.

Transcrevo aqui os principais trechos deste artigo²⁷:

Nesta perspectiva, a escolha de certas formas lingüísticas nunca é arbitrária, pois é sempre motivada no âmbito de um grupo social e em um momento social específico. Fairclough (1992:63) afirma que o "discurso é uma forma de prática social mais do que uma atividade individual ou um reflexo de variáveis situacionais", ou seja, que o discurso deve ser visto como uma categoria que tem origem e faz parte do domínio social. A palavra discurso é aqui utilizada na acepção de Fairclough (1993) como texto + contexto social + contexto cultural. Segundo essa visão, o uso da linguagem é sempre simultaneamente constitutivo de identidades sociais, de relações sociais e de sistemas de conhecimentos e sentimentos. Como diz Kress (1989:450),

... textos são locais de emergência de complexos de significados sociais, produzidos numa história particular de situação de produção e guardando em vias parciais as histórias tanto dos participantes na produção do texto quanto das instituições que são evocadas.

Na cultura ocidental, a linguagem verbal tem sido considerada o modo dominante de comunicação, com a escrita tendo status mais alto do que a fala e os outros modos semióticos, como ilustrações, fotos, grafites, considerados apenas como "suportes ilustrativos da coisa real" (KRESS, 1993:3). No entanto, a partir da introdução da televisão nos meios de comunicação, com a ampla e

²⁷ Artigo encontrado em <http://www.cefetsp.br/sinergia/fatima2> em 25/08/05.

massiva utilização de imagens em jornais, revistas, Internet, propaganda, a tese da dominância da linguagem verbal ficou abalada.

A grande quantidade de informação que as pessoas recebem, por meio das mudanças tecnológicas, vem gerando o aumento do interesse pela multimodalidade dos meios lingüísticos em que estamos mergulhados nos dias de hoje. A história da escrita demonstra que as sociedades humanas usaram, ao longo do tempo, vários modos de representação, cada qual com um potencial representacional, com um valor específico em contextos particulares sociais. Ou seja, o projeto de multimodalidade prevê que produtores de texto estão fazendo uso deliberado de tipos de modos representacionais e comunicacionais que co-ocorrem dentro de um texto. Não é possível ler prestando-se atenção apenas na mensagem escrita, pois esta constitui apenas um elemento representacional que coexiste com uma série de outros, como a formatação, o tipo de fonte, à presença de imagens e todo tipo de informação advinda de quaisquer modos semióticos embutidos na cultura humana e que estão presentes no texto, como a comida, as roupas, a diversão, a arte, a música, a fotografia, etc. Estes outros recursos também constituem meios de expressão do conteúdo do texto. Citando-se Kress, Leite-Garcia e Van Leeuwen, 1997:269:

1. "um número variado de modos semióticos está sempre envolvido em uma determinada produção textual ou leitura, pois todos os signos são multimodais ou signos complexos, existindo num número de modos semióticos diferentes;

2. cada modo tem sua representação específica, produzida culturalmente, além de seu potencial comunicacional;
3. é necessário um entendimento sobre como ler estes textos, se são coerentes em si mesmos".

Isto significa que existe um significado cultural que deve ser comum tanto ao escritor quanto ao leitor. No momento em que um texto é escrito, essa realização escrita torna-se material, substancial e contém significados específicos dentro de cada cultura, ao longo da história, expressos por cada modo de representação utilizado. Em consequência, existe a necessidade do deslocamento de uma abordagem lingüística para uma abordagem semiótica, pois a semiótica é uma investigação sistemática da semiose humana em todos os modos empregados por um grupo cultural, em que estão incluídas a leitura e a escrita.

A Sócio-Semiótica abre um amplo leque de perspectivas para se poder observar as linguagens dentro da cultura. Além de levar em consideração os vários sistemas de significado da linguagem humana, como a linguagem visual, a gestual, a sonora, etc., fato interessante, pois permite analisar imagens de um ponto de vista gramatical, ainda insere os estudos sobre a linguagem dentro de um contexto de situação e de um contexto de cultura.

Kress e Van Leeuwen (1996) afirmam que a noção-chave é o fazer-signo, o ato de se produzir novos signos. Esse ato de produzir novos signos é o processo pelo qual os fazedores de signos fazem a representação de algum objeto ou entidade, como as representações utilizadas nos meios de comunicação

empresariais, que recriam a realidade para o empregado, inserindo-o num mundo amigável, simpático, em que, como diz Fairclough (1989), tem dificuldade de identificar o que é a própria realidade. A comunicação empresarial, usando a persuasão e a sedução, reconstrói o mundo segundo seu propósito na produção dos ideais da empresa.

O processo de fazer-signo é o processo de construção em que o fazedor de signo está constantemente envolvido. Signos passam a ser conjunções motivadas de significantes (formas) e significados (sentidos). O signo nunca é arbitrário e a motivação para seu aparecimento pode ser formulada em relação ao fazedor de signo e o contexto (cultural e situacional) no qual o signo é produzido. Os fazedores de signo usam formas que consideram aptas para produzir analogias e classificações. Por exemplo, quando crianças tratam uma caixa de papelão como um navio pirata, elas o fazem porque consideram a forma material, caixa, um meio apto para a expressão do significado que têm em mente, devido à sua concepção de aspectos de critérios dos navios piratas, como conteúdo, mobilidade, etc. (KRESS E VAN LEEUWEN, 1996:9).

Os seguintes pressupostos para a configuração da mensagem são apresentados por Thompson (1997:28):

1. Nós usamos a linguagem para falar sobre nossa experiência de mundo, inclusive do mundo mental, para descrever eventos e estados, além das entidades neles envolvidas;

2. Nós usamos a linguagem para interagir com outras pessoas, para estabelecer e manter relações com elas, influenciar seu comportamento, expressar nosso próprio ponto de vista sobre as coisas do mundo, provocá-las ou mudá-las;
3. Além de tudo o que já foi colocado, ao usar a linguagem, organizamos nossa mensagem em caminhos que indicam como ela se liga a outras mensagens com as quais se relaciona e com o contexto maior em que falamos ou escrevemos.

Dependendo de uma destas três formas de configuração da mensagem apresentadas, é possível observar uma oração de três maneiras diferentes ou por três metafunções:

1. Como uma representação: a oração tem significado como construção de processos baseados na experiência humana. Trata-se da função ideacional ou experiencial.
2. Como uma troca: a oração tem significado com base na transação estabelecida entre os participantes da interação pela função interpessoal.
3. Como uma mensagem: a oração tem um tipo especial de significado a partir do modo como foi organizada. É a chamada função textual, cujo objetivo é criar relevância para o contexto pela organização da mensagem.

A oração pode ser vista ao mesmo tempo por estas três configurações. Às vezes, uma delas é mais salientada do que as outras, mas as três estão sempre presentes.

A função textual demonstra, tanto na linguagem verbal como visual, que a localização da mensagem é importante para a composição do *layout* desta mensagem.

A base da função experiencial ou ideacional é o sistema de transitividade. Este sistema especifica os tipos diferentes de processos reconhecidos na língua e as estruturas pelas quais eles se expressam. Diz respeito ao modo como representamos o mundo na linguagem, por meio de orações que apresentam:

- Processos;
- Participantes envolvidos nos processos;
- Circunstâncias associadas aos processos.

A oração, em sua função ideacional, exerce o papel de representar padrões de experiência. Segundo Halliday (1994), uma propriedade fundamental da linguagem é que ela permite aos seres humanos construir uma representação mental da realidade para entenderem sua experiência do que acontece a seu redor ou em seu íntimo. A oração funciona como a representação de processos. Estes consistem de atividades de fazer, acontecer, sentir, ser, existir, dizer, comportar-se. Esses processos aparecem acompanhados de participantes que experienciam os processos e, opcionalmente, estão acompanhados de elementos circunstanciais. Por exemplo, na sentença O pássaro está voando no céu, aparece o processo está voando, o participante pássaro e a

circunstância no céu. Este modelo de oração é praticamente universal nas linguagens humanas.

3.2 A INTERFACE ENTRE DOIS DOMÍNIOS DA ANÁLISE DO DISCURSO: A LINHA FRANCESA E A SUA RELAÇÃO COM A TEORIA CRÍTICA DO DISCURSO

De acordo com Luis Felipe Rosado Murilo em seu artigo: “Uma proposta de interface entre dois domínios da análise de discurso: a linha francesa e a sua relação com a teoria crítica do discurso” publicado em 10/05/04 ²⁸, as múltiplas práticas teórico-analíticas se estabelecem hoje sob o título de "análise de discurso". É comum que nesse processo muitos conceitos se apresentem como um espaço de confronto aberto entre posicionamentos epistemológicos distintos. Para tal, relacionamos a obra *Discurso e Mudança Social*, trabalho onde Norman Fairclough expõe as bases de sua teoria do discurso. É no movimento de Fairclough, partindo da Lingüística Crítica Inglesa para a leitura dos teóricos franceses, que procuramos contrastar os elementos de sua abordagem com as questões teóricas da análise do discurso francesa.

Neste artigo, destaco suas principais considerações²⁹:

A expressão "análise do discurso" tem suscitado, em função da sua multiplicidade de significados em circulação, uma série de equívocos. É notória a variedade de campos científicos que utilizam a expressão para identificarem sua

²⁸ Artigo encontrado em <http://www.discurso.ufrgs.br/article> em 30/08/05.

²⁹ Idem

prática analítica. Sobretudo a partir da década de 60, o estudo da língua por ela mesma começa a ser desestabilizado com novas propostas. Surge a preocupação com o uso da linguagem, estende-se a análise para além da frase, introduzem-se componentes pragmáticos e a dimensão social começa a fazer parte do estudo da língua com o objetivo de combater o formalismo, dando lugar ao surgimento de diferentes práticas sob o rótulo de análise de discurso. Embora seja indiscutível o pioneirismo de Bakhtin no quadro de críticas, ao mesmo tempo na negação do objetivismo abstrato e do subjetivismo idealista.

São importantes para a interface, dentro do nosso recorte, justamente esse movimento, onde lançamos luz principalmente sobre os consensos e dissensos de Fairclough em relação a Pêcheux. Trabalharemos aqui também com a distinção já observada por Eni Orlandi (2002) entre a prática em análise de discurso na França (caracterizada por um trabalho teórico-abstrato) com a perspectiva anglo-saxã, cujo caráter é mais empirista. Apesar da distinção de Orlandi, temos por objetivo mostrar como a diferenciação entre as práticas opera na filiação teórica e histórica dos dois domínios. O que subjaz às considerações dos dois pólos da interface, em termos históricos, são as discussões, de um lado, da História Francesa das Ciências, e de outro, em menor medida, da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, e em grande medida, da epistemologia Crítica Realista de Bhaskar. Nesse sentido trabalharemos com a hipótese na qual o que configura e distingue as duas práticas tem uma motivação mais profunda e não resolvida de caráter epistemológico.

3.2.1 As duas construções do discurso

Os trabalhos teóricos buscam responder a um determinado conjunto de pressupostos que autorizam a construção e a operacionalização do discurso como objeto de análise: trata-se do chamado lugar de onde se fala e da chamada vigilância epistemológica. Pêcheux e Fairclough, como teóricos fundamentais das duas perspectivas teórico-analíticas em questão, partem de lugares diferentes e isto acarreta ênfases e prioridades distintas. Vejamos para onde Fairclough aponta, propondo um deslocamento em relação ao trabalho dos analistas de discurso franceses.

Ao propor a sua teoria social do discurso, Fairclough assume múltiplos deslocamentos: em relação a Saussure, à Sociolinguística e ao que ele chama de abordagem estruturalista do analista de discurso francês, Michel Pêcheux. Ao usar o termo discurso, nos diz Fairclough, “proponho considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais” (FAIRCLOUGH, 1994). O discurso deve ser visto como um modo de ação, como uma prática que altera o mundo e altera os outros indivíduos no mundo. A dimensão do discurso constitutiva do social, inspirada em Foucault, possui três efeitos segundo o autor:

1. O discurso contribui para a construção do que é referido como "identidades sociais" e posições de sujeito, para o sujeito social e os tipos de EU;

2. O discurso contribui para a construção das relações sociais;
3. O discurso contribui para a construção de sistemas de conhecimento e crença. São portanto essas as três funções da linguagem, e soma-se a elas uma função desenvolvida no trabalho de Halliday (1978), que é a função textual do discurso - que trata das ligações das partes do texto com outras partes precedentes e seguintes e com a situação social fora do 'texto' (FAIRCLOUGH, 1994, grifo do autor).

O discurso é ainda proposto como uma noção tridimensional por Fairclough como uma tentativa de reunir três domínios: a teoria lingüística, a macro-sociologia e a micro-sociologia. Esses três níveis compreendem a dimensão textual, que incorpora as técnicas da lingüística sistêmica de Halliday, a dimensão da prática discursiva como uma prática social de produção, distribuição e consumo de textos - uma prática de atores ativos que atribuem sentido - e a dimensão social que trata das práticas discursivas em relação à estrutura social. Ao procurar ligar a abordagem macro - que diz respeito às relações já citadas entre práticas sociais e estruturas - com a micro sociológica - que lida com as práticas discursivas sob uma perspectiva interacional - o autor inviabiliza outras abordagens:

Não se pode nem reconstruir o processo de produção nem explicar o processo de interpretação simplesmente por referencia aos textos; eles são respectivamente traços e pistas desse processo e não podem ser produzidos nem interpretados sem o recurso dos membros. (FAIRCLOUGH, 1994).

Com a afirmação da necessidade dos "recursos dos membros", o agente (ou o sujeito) reaparece em uma posição fundamental para todo o

processo de análise discursiva. O anti-humanismo, que encarnava a diretriz comum dos teóricos pós-estruturalistas, encontra o seu oposto, em algumas dimensões da proposta de trabalho de Fairclough: o mundo é constituído pela atribuição de sentido que os atores sociais lhe impõem. Sem a interação subjetiva, a intenção dos sujeitos e a atribuição de sentido aos objetos, não existem condições para explicar o processo de produção do discurso e dos sentidos. Aqui, chegamos em um ponto crucial, de natureza epistemológica, das duas correntes. Quando Fairclough nos diz: eu aceito a afirmação interpretativa segundo a qual devemos tentar compreender como os membros das comunidades sociais produzem seus mundos ordenados ou explicáveis, ele aponta para uma filiação que está em profunda divergência com a análise do discurso de linha francesa (doravante AD) desde o seu primeiro momento. Quando a AD surge, ela procura sobretudo combater uma tendência interpretativista/conteudista nas ciências sociais que lida com os processos comunicacionais como se ele fosse uma superfície transparente, onde, naturalmente, os indivíduos mergulham para buscar os sentidos. No entanto, a proposta de Fairclough é caracterizada por um esforço de síntese de múltiplas contribuições teóricas - mesmo aquelas que se contrapõem -, cujo resultado deve auxiliar a pesquisa científica social a estudar os processos de mudança social. Nesse sentido, as abordagens mais estruturais-objetivistas, como as de Althusser, servem com ressalvas. Por essa razão, outros trabalhos teóricos que se apóiam em suas principais contribuições epistemológicas, como o do pós-estruturalista Pêcheux, recebem a seguinte

designação: O Estruturalismo (representado, por exemplo, pela abordagem de Pêcheux [...]) trata a prática discursiva e o evento discursivo como meros exemplos de estruturas discursivas, que são elas próprias representadas como unitárias e fixas. Considera a prática discursiva em termos de um modelo de causalidade mecânica (e, portanto, pessimista). (FAIRCLOUGH, 1994).

Esse comentário serve para justificar a sua proposição de uma dialética entre estrutura e evento para tratar das práticas discursivas - proposta que encontra as suas bases na discussão da epistemologia dos Realistas Críticos.³⁰ O autor argumenta que não devemos incorrer em uma ênfase indevida seja no caráter constitutivo do discurso em relação ao social, seja na determinação social do discurso. Isto quer dizer, em outras palavras, que o discurso por um lado constitui e representa uma parte importante da realidade social e, por outro, que ele contribui, sendo um reflexo de estruturas mais profundas, para a reprodução. Como a mudança social é um dos focos de Fairclough, a perspectiva de Althusser e daqueles por ele inspirados, que se propõem a demonstrar o peso da determinação estrutural sobre os indivíduos, é considerada pessimista. Pessimista porque não abre espaço para tratar dos eventos sociais cotidianos, da produção de sentido intersubjetiva, sem fazer remissões a processos estruturais mais amplos. Embora a questão da fluidez dos aparelhos ideológicos esteja presente em função da luta de classes, ela é constantemente ignorada em Fairclough. Althusser apresenta, sabe-se, a

possibilidade da mudança na forma de esboçar a sua teoria das ideologias quando escreve sobre a reprodução: ele sempre tem o cuidado de colocar a palavra transformação ao seu lado. Pêcheux também procurou lidar com o acontecimento quando tratou do processo de interpelação como um ritual com falhas e brechas, como toda a estrutura atravessada pelo evento.

É possível estabelecer uma linha divisória entre as duas abordagens - AD e ADC (doravante teoria crítica do discurso) - no que diz respeito à relação estrutura/acontecimento. Fairclough parece ignorar a discussão de Pêcheux sobre o discurso em sua definição mais atualizada. Ainda, esses termos se entrecruzam e encontram tratamento tanto de um lado como de outro, seja em função de seu vasto leque de possibilidades metodológicas, seja em função da dialética constitutiva da proposta de caracterização do discurso de Fairclough. O acontecimento discursivo apresenta práticas discursivas e não-discursivas motivadas estruturalmente, mas por outro lado, os sujeitos é que estão a todo o momento resignificando, colocando as estruturas em risco em suas práticas discursivas. As estruturas e as práticas revelam-se com uma fluidez sem precedentes, uma fluidez que recoloca o sujeito, agora ator motivado seja intencional ou ideologicamente, novamente no centro. O que é fundamental na AD, e ignorado na ADC, é a sofisticação na definição da estrutura da língua, ou da materialidade lingüística - expressão que nos fornece uma idéia mais completa do que se trata a língua: uma estrutura opaca, atravessada pelos eventos socio-

³⁰ Trata-se de uma corrente da filosofia da ciência desenvolvida por Roy Bhaskar. Muitas informações sobre essa tendência podem ser encontradas no sítio do realismo crítico, no

históricos. Mesmo assim, para Fairclough a análise discursiva da escola francesa é tratada em termos semânticos muito estreitos. A crítica se explica em parte pelo exaustivo trabalho sobre a superfície discursiva empreendida pela ADC, apoiada em questões de coesão e coerência textuais. Agora, ela se invalida completamente dentro da perspectiva da AD: o que interessa não está na superfície do discurso, ela apenas contém os elementos que fornecem ao analista o acesso ao objeto discursivo. O que está em jogo é a explicitação dos mecanismos de produção de sentidos. A AD, por sua vez, pode ser dividida em três fases, cuja transformação Michel Pêcheux chama de conversão filosófica do olhar.

A primeira fase é caracterizada pelo esforço de teorização de uma máquina estrutural-discursiva automática. Essa proposta de análise do discurso é inaugurada em 1969 com o lançamento do livro *Análise Automática do Discurso* de Pêcheux, cuja proposta é apresentação de algoritmos para a análise automática de discursos, apoiada no método de Harris (DISCOURSE ANALYSIS, 1952).

A segunda fase, AD-2, começa em 1975 com o lançamento de *Les Vérités de la Palice* de Pêcheux, aprimorando conceitos e introduzindo novidades fundamentais para a teoria: a noção de formação discursiva heterogênea, trabalhada na arqueologia de Foucault, aparece para fazer explodir a noção de maquinaria estrutural fechada (PÊCHEUX, 1990) da fase anterior. Outra noção fundamental que surge é a de interdiscursividade, que se revela como base para se pensar o processo discursivo e é proveniente da filosofia da linguagem de

Bakhtin. A AD-2 representou um período de amadurecimento, não-metodológico mas teórico, para a terceira fase, período no qual a teoria do discurso assumiu a sua forma atual: discurso como o encontro da estrutura e do acontecimento. Na AD-3, uma inovação metodológica e uma sofisticação no tratamento do sujeito foi introduzida: até a AD-2, o método harrisiano ainda funcionava, dando lugar na AD-3 ao chamado gesto de leitura; no tratamento do sujeito, a questão da dispersão do sujeito e suas posições na formação discursiva entram em cena para acabar a idéia do sujeito comportado em seu assujeitamento a uma forma-sujeito histórica determinada.

Podemos resumir a AD em três proposições:

1. Ela realiza o fechamento de um espaço discursivo (no próprio momento da análise);
2. Ela supõe um procedimento lingüístico de determinação das relações inerentes ao texto (deve-se operar a materialidade lingüística); e
3. Ela produz no discurso uma relação do lingüístico com o exterior da língua.

Afirmam os analistas filiados à escola francesa que existem duas instâncias as quais são a garantia de todos os dizeres: a paráfrase é a base (o mesmo) e a polissemia (como o novo sobre o mesmo). Segue-se daí que o discurso é a materialidade da ideologia e a língua é a materialidade do discurso, como nos diz Orlandi. Em suma, retomando a comparação entre a AD e a ADC, temos, por um lado, os teóricos mais representativos da AD afetados pela

atmosfera intelectual do período estruturalista anterior e posterior a maio de 68 na França (período de ascensão e queda do paradigma estruturalista), e, por outro, na ADC, teóricos que estão procurando equacionar os problemas sem resposta de múltiplas tradições intelectuais, em um esforço de síntese crítica, voltada para os problemas sociais mais urgentes. Ao mesmo tempo em que não podemos tomar como compatíveis, em sua totalidade, os empreendimentos de Pêcheux e Fairclough, existem pontos nos quais eles se encontram, apesar do contexto no qual estão/estavam inseridos. Por exemplo, dentre muitos conceitos comuns, aquele que se caracteriza como um dos mais importantes e que nos permitiria a aproximação é o de interdiscursividade. Existe um consenso sobre ele no que diz respeito à sua primazia, na forma como constitui a discursividade. No entanto, sua aplicação, apesar de idêntica na forma lingüística, é transportada na ADC das considerações de Pêcheux, onde a interdiscursividade é um todo complexo de formações discursivas com dominante que emerge do conjunto de formações ideológicas, para a aplicação da noção de ordem do discurso, onde não se aceita a ideologia em Althusser como cimento social, mas o conceito de hegemonia enquanto luta que abre a possibilidade de articulação e rearticulação das ordens do discurso. São portanto detalhes que passariam despercebidos se a mesma forma lingüística fosse veiculada por analistas provenientes tanto de uma escola como de outra.

3.2.2 O sujeito ou o agente-sujeito?

Eis aqui um verdadeiro campo de batalha pela definição do sujeito/agente: é a intencionalidade que pauta nossas práticas discursivas, em uma relação dialética entre estrutura e agência humana, ou é a nossa constituição enquanto sujeitos um efeito de uma posição social representada no discurso, que não deixa de nos excluir enquanto indivíduos centrados e responsáveis?

Existem grandes reivindicações nos dois campos e aqui estamos em um espaço de confronto aberto. Para a ADC, o processo de interpelação ideológica, tal como é descrito na AD, é muito rígido e faz com que o sujeito desapareça ao estilo estruturalista. Para Fairclough, o agente-sujeito é uma posição intermediária, situada entre a determinação estrutural e a agência consciente. Ao mesmo tempo em que sofre uma determinação inconsciente, ele trabalha sobre as estruturas no sentido de modificá-las conscientemente, em um espaço que se afirma muito mais amplo que na AD. É como se a estrutura estivesse em constante risco material em função de práticas cotidianas de agentes conscientes. A respeito dessa consideração de Fairclough, Pêcheux nos apresentaria os limites e o lugar privilegiado de observação do analista no limite do processo de interpelação:

Apreender até seu limite máximo a interpelação ideológica como ritual supõe reconhecer que não há ritual sem falhas; enfraquecimento e brechas, "uma palavra pela outra" é a definição da metáfora, mas é também o ponto em que o ritual se estilhaça no lapso. (PÊCHEUX, 1975).

O autor está, sobretudo sinalizando o espaço onde o analista pode se situar para apreender o lugar do sujeito no momento em que o funcionamento ideológico que o posiciona falha. Essa é uma posição de 1975, mas ela evolui

para outra onde não está mais em questão, como esteve, a libertação das massas por uma via única autorizada pela tomada da consciência de classe a partir do marxismo-leninismo³¹. Instaure-se um posicionamento onde o aparelho teórico da AD pode e deve ser conjugado com um gesto de leitura conforme a área das humanidades na qual o pesquisador se insere.

Apesar da distância que assume, Fairclough ainda está dialogando com a possibilidade de interpelação inconsciente dos sujeitos do discurso. Mas o sujeito do desejo e do inconsciente lacaniano, transportado e transformado na AD, não está presente. Outros elementos, no entanto, estão: a força de persuasão e dominação está para a noção de hegemonia, e a ideologia, desviada dos empreendimentos de Althusser, aponta para uma caracterização encontrada em Thompson. Sobre esta questão, nos fala Fairclough:

Particularmente, o trabalho de Althusser contém uma contradição não resolvida entre uma visão de dominação que é imposição unilateral e reprodução de uma ideologia dominante. A teoria do Sujeito Althusseriana exagera a constituição ideológica dos sujeitos e subestima a capacidade dos sujeitos agirem individual ou coletivamente como agentes. (FAIRCLOUGH, 1994).

3.3 CONSTRUINDO IDENTIDADES E RELAÇÕES SOCIAIS

Comparando ainda as teorias da análise do discurso, Cláudio Márcio do Carmo em seu artigo: “Construindo Identidades e Relações Sociais: Análise da Crônica ‘O Ganso Didi’ de Marcelo Crivella sob a perspectiva da análise

³¹ Segundo Pêcheux: "O aspecto ideológico da luta para a transformação das relações de produção se localiza, pois, antes de mais nada, na luta para impor, no interior do complexo dos AIEs, novas relações de desigualdade-subordinação - o que acarretaria uma transformação no complexo dos AIEs e no próprio aparelho de Estado" (PÊCHEUX, 1975).

crítica do discurso”, descreve com sapiência observações importantes sobre o assunto em pesquisa³²:

Conforme se verifica nos diversos quadros teóricos encontrados no interior da Lingüística, é comum, para o estudo da linguagem de um modo geral, a existência de dicotomias, dentre as quais destacamos a proposta por Ferdinand Saussure – *langue x parole* – e a proposta por Noam Chomsky – competência x desempenho.

Apoiando-se nesses pontos de vista dicotômicos, adotando-os ou refutando-os, os estudos da linguagem crescem e começam a apontar para um novo elemento: o social. E, com base no pressuposto de que a língua é mais que um sistema fechado, encerrado dentro de si mesmo, a Sociolingüística (Cf. LABOV, 1972; CHAMBERS, 1995), a Lingüística Textual (Cf. VAN DIJK, 1970, KOCK, 2000), a Lingüística Crítica (Cf. FOWLER et al., 1979), a Análise de Gêneros (Cf. SWALES, 1990), a Análise do Discurso (Cf. SCHIFFRIN, 1994) e a Análise da Conversação (Cf. MARCUSCHI, 1986) avançam e propiciam o surgimento de um novo campo de estudos no interior da Análise do Discurso, a chamada Análise Crítica do Discurso.

Numa clara reação aos pontos de vista dicotômicos comuns à lingüística da década de 80 e anteriores, buscando uma síntese teórica entre Ciências Sociais e Lingüística, com um ponto de vista multidisciplinar, o lingüista inglês Norman Fairclough propõe uma visão tridimensional para análise

³² Artigo encontrado em www.ufop.br/ichs/conifes/anais/LCA/clca12 em 28/08/05.

de textos, no qual ele idealiza três dimensões indispensáveis à Análise Crítica do Discurso (doravante ACD), que são o texto, a prática discursiva e a prática social.

3.3.1 Uma proposta de Análise Crítica do Discurso

Nossa proposta nesta tese insere-se dentro da perspectiva da Análise Crítica do Discurso de Fairclough (1989, 1992, 1999) e Chouliaraki & Fairclough (1999) e nosso corpus é o êxito da comunicação empresarial através da gestão participativa. Estaremos procurando elucidar as representações lingüísticas, que são vistas vinculadas e permeadas por valores sociais, que favorecem visões específicas da realidade em detrimento de outras.

Por essa razão, é importante verificar qual visão da realidade perpassa nesse processo, travando embates ideológicos pelo poder, visando à hegemonia de seu discurso. Nesses termos, o objetivo principal deste trabalho é, com base nos mecanismos lingüísticos utilizados, verificar como são construídas as representações e identidades sociais veiculadas pela gestão, as quais estão intimamente ligadas a relações de poder opacas no discurso, por serem produtos de ideologias e naturalizações.

3.3.2 Leitura Crítica e questões de identidade

Como afirma Figueiredo (2000:141), os sistemas de valores são arraigados e usados para representar a realidade através da linguagem e a ACD tenta desnaturalizar visões da realidade trazidas pelo senso comum, mostrando

que qualquer evento pode ser representado lingüisticamente de diferentes formas e sentidos. A partir disso, infere-se que as visões de mundo podem ser manipuladas, quando representadas por uma dada visão particular de mundo, a partir da qual todo o universo é interpretado.

Durante nosso cotidiano de empregado, somos levados a ler muito mais que textos escritos pelos gestores, somos levados a ler a disposição dos objetos, gestos, olhares, expressões fisionômicas e corporais, dentre outros. Mas o local em que é menos comum o conhecimento do processo de leitura crítica e que, por essa razão, constrói ambientes propícios à hegemonia e ao exercício do poder, é o texto escrito, local em que o(s) discurso(s) se materializa(m).

A noção de discurso que estamos adotando é a encontrada em Fairclough (1992:28), para quem “discurso é mais que apenas linguagem em uso: é a linguagem em uso, falada ou escrita, vista como um tipo de prática social”. Essa noção de discurso amplia o conceito de interpretação que é visto como a linguagem escrita ou falada produzida num evento discursivo que seria a instância da linguagem, analisada como texto, prática discursiva, prática social (FAIRCLOUGH, 2000:39).

Fairclough (2001:33) explicita que “o uso da linguagem é sempre simultaneamente constitutivo de identidades sociais, relações sociais e sistemas de conhecimento e crença”. E, de acordo com Meurer (2000:165), além de criar e recriar representações e formas de conhecimentos e crenças, essas representações

também refletem, constituem e/ou desafiam e modificam relações entre os indivíduos.

Para Fairclough (1999:24), a linguagem é prática social e se insere em redes de relações de poder, subordinando potencialmente os sujeitos engajados nela. Por isso, o autor explicita que poder no discurso é fazer com que os participantes mais poderosos controlem e restrinjam as contribuições dos participantes menos poderosos, sendo que essas restrições podem ser de conteúdo (no que é dito ou feito), de relações (referente às relações sociais das pessoas que entram no discurso) ou de sujeito (referentes às posições de sujeito que as pessoas podem ocupar) (FAIRCLOUGH, 1989:46). E é exatamente esse poder no discurso que gera um processo hegemônico, legitimador dos diferentes papéis sociais, tidos como naturalizados.

3.3.3 Metáfora e analogia na criação de relações e identidades sociais

A comunicação empresarial em concomitância com a gestão participativa se serve de metáforas e analogias para criação não só das relações sociais, mas também das identidades dos atores sociais.

Entendemos metáfora aqui nos termos de Cabral (2000:53) para quem “metáfora é o resultado de um processo cognitivo através do qual o escritor (no caso o gestor), ao se referir a um elemento X, usa a denominação do elemento Y”. A partir desse ponto de vista, perceberemos que as analogias convergem para

metáforas e estas para o universo corporativo da COMLURB, mostrando suas ideologias e pontos de vista.

Como afirma Cabral (ibidem:54), “a metáfora na sua função interpessoal convida o interlocutor a um jogo de ‘vamos imaginar’ em que X é Y.” E a autora acrescenta que o escritor pode salientar uma outra função que seria a ideacional, quando, além de estabelecer este jogo de faz-de-conta, expressa um conceito.

Temos então os dois casos: o texto exhibe a metáfora na sua função interpessoal porque, no jogo de faz-de-conta, cria a identidade superior do pastor que conduz, e das pessoas que serão conduzidas; e, na função ideacional, mostra valores da instituição como união em torno do líder e ajuda mútua.

Como bem aponta Assunção (1998:07), há um poder fabricado que, mesmo aparente, passa despercebido e esse poder é construído através da manufaturização do consenso que leva à acomodação e, por sua vez, a sua manutenção e reprodução. É dessa maneira que ocorrem as naturalizações que mantêm a gestão participativa na COMLURB, ou seja, a partir da atribuição de papéis consensualmente estabelecidos intragrupalmente.

Um dos recursos mais utilizados na manutenção do consenso dos papéis a serem exercidos dentro do grupo e das relações entre os atores são as próprias escolhas lexicais que revelam, de modo geral, apoiadas em analogias e metáforas, duas naturezas distintas: a do caos e a da vitória, o que dá voz a dois discursos diferentes, a saber, o discurso do antes (empregados desacreditados,

desestimulados) em contraposição ao discurso do depois (resultados satisfatórios e mudança no comportamento organizacional), sem os quais, o discurso veiculado perderia grande parte de sua função ou, talvez, sua razão de ser.

3.4 O UNIVERSO EMPRESARIAL COMO GERADOR DE SENTIDOS

Na dissertação de mestrado de Tatiana Piccardi defendida em 1999 sob o título: “A construção do sentido em textos empresariais institucionais: confronto de vozes e ideologia”, verificamos a necessidade de conhecer e entender o universo empresarial como gerador de sentidos, como a própria autora descreve³³:

Os sentidos criados no universo empresarial influenciam os demais discursos mais do que normalmente se supõe.

O discurso empresarial exerce influência sutil sobre o indivíduo - o empregado assimila a ideologia da empresa ou instituição sem perceber, apenas por cumprir suas tarefas (não por acaso, muitas vezes em casa - o trabalho isolado dificulta a articulação entre as pessoas) e receber os treinamentos devidos (também não por acaso, muitas vezes através de uma rede de computadores e em sua própria casa); o consumidor a assimila também imperceptivelmente, através da propaganda e do marketing institucional e de produtos em seus mais diversos níveis, que hoje atingem sutileza ímpar.

As vozes do discurso empresarial soam familiares e afáveis, para camuflar seu ideário político e econômico. O conflito capital x trabalho aparenta resumir-se na maior parte das vezes a queixas individuais sobre o mau humor do patrão e ao baixo salário; e a propaganda passa a chamar a atenção muito mais pelo seu caráter

estético/criativo e grau de apelo do que pelo seu teor ideológico. Tudo muito diferente do que se viveu em décadas passadas, períodos de luta e engajamento político-econômico.

Pode-se dizer que o discurso empresarial é o principal aliado dos discursos políticoeconômicos em um capitalismo renovado, em que o discurso neoliberal, apoiado no discurso ecológico, articula-se de modo a formar a base do discurso empresarial moderno. O discurso empresarial serve ao discurso político-econômico, em um processo de mútua sustentação, visando ao apagamento das vozes que separam o capital do trabalho.

Dentro deste quadro, torna-se necessário compreender melhor a dinâmica da produção do discurso empresarial para se perceber com maior clareza o jogo de vozes que o constitui, quais são as bases ideológicas que o sustentam.

Há, sem dúvida, muitos trabalhos que lidam com a questão empresarial, incluindo os aspectos sócio-político-econômicos e culturais que circundam e permeiam o universo empresarial. No entanto, ainda se tem estudado pouco tal universo sob o ponto de vista lingüístico/discursivo, apesar do interesse crescente que esta abordagem tem despertado.³⁴

3.4.1 O texto empresarial institucional e o sentido de sobrevivência da empresa

Uma definição breve e objetiva de discurso empresarial poderia ser feita nos seguintes termos: discurso empresarial é o conjunto de sentidos construídos no processo de interlocução que ocorre dentro do universo empresarial. Tal universo inclui, além das

³³ Dissertação de mestrado em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8142/tde-16092005-094615/publico/dissertacao em 03/09/05.

³⁴ SOUZA E SILVA, M. C. P. - Interação: negociação de sentido. In Intercâmbio: uma publicação de pesquisas em lingüística aplicada. Vol. IV. LAEL, PUC-SP, 1994 .

empresas (constituídas por empregados e acionistas), entidades governamentais e sindicais, parceiros, clientes, fornecedores e o público em geral com os quais as empresas se relacionam.

Dentro do discurso empresarial, destaca-se o discurso de caráter institucional,³⁵ que existe especificamente para trabalhar positivamente a imagem da empresa de que é manifestação discursiva. Este tipo de discurso, portanto, ocupa lugar privilegiado no universo empresarial, pois é a construção de uma imagem positiva que vai contribuir para que a empresa desenvolva satisfatoriamente e pelo maior tempo possível suas atividades. Assim, a construção de uma imagem positiva pode determinar em grande medida as condições de sobrevivência da empresa às oscilações do seu meio. A realização material deste discurso dá-se através de textos³⁶ que objetivam, em uma leitura inicial, apenas informar. Em meio a esta função informativa e referencial, o texto constrói explicitamente a imagem positiva que precisa imprimir no leitor e implicitamente o sentido de sobrevivência, através da legitimação de uma ideologia que garantirá a perpetuação dos negócios.

Cabe agora formular a pergunta fundamental que norteia este trabalho: como os textos empresariais de cunho *institucional* se articulam a fim de legitimar a ideologia que dará sustentação às atividades empresariais?

Para responder adequadamente a esta questão, alinhavamos duas considerações iniciais:

Consideramos inicialmente que todo texto é revelador de sua instância enunciativa e que ele não pode camuflar totalmente os sentidos que correm

³⁵ BENNETT, P. D. (org.) - Dictionary of marketing terms. American Marketing Association, EUA, 1988.

³⁶ GUIMARÃES, E. - Os limites do sentido: um estudo histórico e enunciativo da linguagem. Campinas, Pontes, 1995.

paralelamente aos sentidos literais. Podemos dizer que o implícito é tão ou mais importantes que os sentidos postos, pois acrescentam à leitura um novo e insinuante universo a ser interpretado. Além disso, seus efeitos podem ser determinantes para a consolidação de novas formas de ver o mundo e atuar nele. Ao levantarmos as marcas da enunciação nos textos objeto de análise, buscamos traçar um perfil da enunciação, que, na verdade, nunca é unívoca, mas reveladora das vozes que a constituem, ou seja, de seu caráter polifônico (nos termos de Oswald Ducrot), ou heterogêneo (nos termos de Herman Parret). Para os dois autores, não há discurso homogêneo. Parret ainda vai além ao enxergar na heterogeneidade discursiva a grande riqueza dos textos, pois da sua simples constatação ampliam-se formidavelmente as possibilidades de sentido que podemos extrair de dada leitura. Por muito tempo, a obstinação científica por um sentido homogêneo impediu que a heterogeneidade fosse aceita nos meios lingüísticos. Havia entre os lingüistas o que Parret (1991: 15-18),³⁷ chama de “peur du sens” (medo do sentido), que escamotearia as dificuldades de uma ciência em formação e transformação de lidar com seu objeto - a língua - em toda a sua dinamicidade.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe ressaltar que para compreendermos a necessidade de uma gestão participativa para a eficácia de uma comunicação empresarial, vale ressaltar dois aspectos importantes que são a imersão da linguagem no contexto social e a

³⁷ PARRET, H. - Les sens et ses hétérogénéités. Paris, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1991.

variedade de modos que interagem nos meios comunicacionais compostos pela linguagem verbal e não verbal.

Podemos perceber ainda que os discursos dialogam entre si e se materializam onde tomam forma e veiculam a voz da instituição de que fazem parte, a partir de mecanismos lingüísticos micro e macrotextuais.

Analisamos também duas estratégias em particular que foram à analogia e a metáfora, a partir das quais foram criadas as relações e identidades sociais constantes nas ações da empresa. Se, por um lado, havia um problema na floresta, o incêndio, por outro, havia animais que se destacam por sua liderança: o leão e o tigre.

No jogo de faz-de-conta da metáfora no qual X passa a ser tomado como Y, o leão e os tigres são, em respeito à hierarquia estabelecida dentro da COMLURB, o presidente e os gerentes, e o incêndio, os problemas pelos quais os empregados representados pelos outros animais desorientados passam.

Evidencia-se então uma relação de poder entre o presidente e os gerentes, dotados da capacidade de liderança que lhe atribuem uma característica de superioridade e os outros empregados, que por sua desorientação e necessidade de serem liderados, ficam sempre em posição secundária. Nosso objetivo aqui não é dizer se este ou aquele ponto de vista está correto, mas, sobretudo de mostrar, como é tida como natural à relação hierárquica entre as pessoas e como isso pode ser veiculado de forma opaca nos discursos que chegam aos empregados cotidianamente.

CAPÍTULO IV

4. MODELOS DE GESTÃO

“Os modelos de gestão não surgem por geração espontânea. São criados por pessoas como nós, que poderemos aperfeiçoá-los, se tivermos abertura mental e coragem suficiente para tanto”.

Victor Cláudio Paradela Ferreira

4.1 BASES FILOSÓFICAS E CONTEXTO HISTÓRICO DOS PRIMEIROS MODELOS DE GESTÃO

As primeiras teorias da administração surgiram no contexto da Segunda Revolução Industrial, ocorrida a partir de 1840. Houve uma expansão por diversos países, impulsionada pelo aprimoramento dos meios de transporte e pela necessidade de abertura de novas frentes de investimento por parte dos capitalistas ingleses, os quais tinham acumulado um significativo capital, que já não podia ser investido apenas no país de origem – onde se iniciou a Primeira Revolução Industrial, por volta de 1780. Enquanto na primeira fase observou-se a primazia do setor têxtil, pioneiro na mecanização, na segunda houve uma grande diversificação fabril, sendo rapidamente criadas e difundidas novas tecnologias produtivas³⁸.

³⁸ FERREIRA, Victor Paradela et al. Modelos de Gestão. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

Logo se estabeleceu um novo paradigma de qualidade, baseado no modo de produção mecânico. O conhecimento passou a ser introduzido na vida industrial e novas técnicas de trabalho eram exigidas para fazer frente ao notável crescimento observado nas empresas e à crescente demanda dos mercados em expansão.

Os primeiros estudiosos da administração estavam longe de ser cientistas sociais ou filósofos e não se preocuparam em defender teorias sofisticadas. Nem por isso deixaram de receber e incorporar em suas propostas a influência dos principais eruditos e filósofos que se destacaram na construção do pensamento típico da sociedade industrial. Por isso, apresentamos a seguir um breve comentário sobre a obra de três pensadores de destaque: René Descartes, Francis Bacon e Isaac Newton.

- **René Descartes**³⁹

Descartes (1596-1650) foi o filósofo que maior influência exerceu sobre o mundo moderno. Sua contribuição marcou profundamente a construção da sociedade industrial. Na essência do seu pensamento, divisamos a busca da explicação racional do mundo, procurando por meio da lógica matemática, encontrar um entendimento dos fenômenos naturais e sociais em geral. Ele imaginou um sistema de pensamento que pudesse unificar o conhecimento humano, englobando a contribuição das mais diversas ciências. Tal sistema deveria ser isento de qualquer preconceito e hipótese, tendo como base única as certezas, os conhecimentos testados e comprovados. A descoberta dessa ciência universal deveria começar pela adoção de um método adequado de reflexão, o

³⁹ Idem

qual teria como base duas operações mentais: intuição e dedução. Dessas duas regras, derivou o que ficou conhecido como o método cartesiano.

- **Francis Bacon**⁴⁰

Bacon (1561-1626) foi outro teórico de grande influência na construção dos paradigmas de ciência que marcaram a sociedade industrial. Em seus trabalhos, ele defendeu a experiência e o método dedutivo como únicos critérios válidos para a aceitação de qualquer conhecimento, desprezando completamente a transcendência e a razão dissociada de comprovação empírica. Bacon desenvolveu tratados críticos e metodológicos, procurando lançar as bases lógicas de uma nova ciência, uma nova filosofia, que deveria proporcionar o domínio da realidade. Ele reforçou a importância da utilização do método indutivo e da experimentação. Na sua concepção, a indução passa por duas operações básicas: uma negativa e outra construtiva. A negativa consiste em libertar-se dos erros comuns, gerados por tradições arraigadas na sociedade ou preconceitos de cada indivíduo. A construtiva realiza-se por meio da descoberta da verdade cientificamente comprovada.

- **Isaac Newton**⁴¹

Físico, matemático e astrônomo inglês, ficou conhecido pelas importantes teorias que formulou como a lei da gravidade, a aceleração circular centrípeta e a decomposição da luz solar no espectro, sendo considerado o fundador da mecânica clássica. Destacou-se ainda por ter formulado as primeiras leis do cálculo infinitesimal e diferencial. Descreveu a Lei da Inércia, introduziu a noção de massa, relatou o princípio da igualdade entre ação e reação e as regras

⁴⁰ Idem

⁴¹ Idem

da aceleração central no vácuo. Delineou a hidrodinâmica e tratou da mecânica do sistema universal, abordando o movimento dos planetas, dos cometas e das marés à luz de princípios matemáticos.

Os avanços na ciência e no pensamento da sociedade ocidental proporcionados por Newton, bem como por Descartes e Bacon, foram fundamentais para o advento da chamada abordagem estrutural da administração.

4.2 CONCEITO DE MODELO DE GESTÃO E SUA IMPORTÂNCIA: FORMA E FUNÇÃO

A palavra modelo, derivada do latim *módulos*, conduz a molde, forma, e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferenciados, implica de algum modo a idéia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Assim, em linguagens simples e sem sofisticação científica, podemos definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação⁴².

Observe como já nos apropriamos do vocábulo em diversos momentos de nossa vida. Modelos familiares a serem copiados, professores que serviram de exemplo para seu desenvolvimento pessoal e profissional, colegas e amigos modelares, situações que serviram de modelo em sua trajetória passada, presente e futura.

⁴² Idem

A palavra e o conceito de modelo impregnam as relações humanas e sociais que estabelecemos com outras pessoas. A existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada.

Acontece o mesmo na área de gestão, em que não se pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem.

Essa é a visão instrumental de gestão. Prioriza-se nela a forma e não a função. Sobrepõe-se normas e procedimentos a objetivos. “O adjetivo supera o substantivo” (FERREIRA, 2005, p.19). Aqui também se dá maior importância ao como, e não à missão da organização e à qualidade de bens que lança no mercado ou serviços que presta a cidadãos e comunidades.

Assim, os modelos de gestão englobam forma e função. É imperioso, porém distinguir uma da outra, porque a tendência é pensar-se em modelo como forma, algo estático, determinante de comportamentos que dele não podem desviar-se.

Nota-se uma evolução ao longo do tempo, da forma como percebemos as organizações. Em decorrência, evoluem também os modelos de gestão. Assim, contrapondo-se à visão chamada mecanicista, com ênfase na forma em

detrimento da função, surgiu outra: orgânica, viva, muito mais complexa, porque paradoxal, ambígua e contraditória⁴³.

Segundo Victor Ferreira,

As escolas de pensamento em termos de gestão podem ser agrupadas em três grandes categorias: perspectiva estrutural, perspectiva humanística e perspectiva integrativa (FERREIRA, 2005, p.20).

Neste momento, não cabem descrição e explicação das escolas constituintes de cada uma dessas perspectivas. Queremos deixar claro que, na perspectiva estrutural, a ênfase reside na forma. O mesmo acontece na perspectiva humanística, embora aí já se possa vislumbrar o deslocamento de ênfase para função. No entanto, só na perspectiva integrativa a preocupação dominante passa a ser com a função, e não com a forma.

Como a função é a preocupação dominante das organizações nos dias de hoje – tendo em vista a existência de ambiente extremamente instável, devido à abertura dos mercados, à concorrência global e ao rápido avanço das tecnologias e, conseqüentemente da informação – observamos que os modelos de gestão são modelos cada vez mais integrativos. Eles abrangem as diversas dimensões estudadas pelas escolas administrativas no esforço de desenvolverem práticas de modelagem organizacional. Em decorrência, as principais variáveis organizacionais revelam-se intimamente interdependentes.

É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e

⁴³ Idem

complementares que podem ser utilizados na avaliação do modelo de gestão utilizado⁴⁴.

Ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem feita. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela organização. Uma tarefa é considerada eficaz quando produz resultados relevantes, tendo como parâmetros os planos estabelecidos. O conceito de efetividade tem sido utilizado com diferentes significados por diversos autores. Adotaremos aqui o proposto por Motta (1972), que tem foco na contribuição proporcionada à sociedade. Além de manter sistemas produtivos eficientes e eficazes, as organizações precisam revelar-se socialmente responsáveis para alcançar sustentabilidade a médio e longo prazos (FERREIRA, 2005, p.21).

Para que se possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável a manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/função da organização. Fica clara assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme a natureza da organização e sua relação com o ambiente.

4.3 A CONTRIBUIÇÃO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS: UMA ABORDAGEM SÓCIO-POLÍTICO-ECONÔMICA ⁴⁵

Pensemos juntos agora em como o conhecimento, em qualquer área, se constrói e reconstrói por meio de métodos de pesquisa em que se busca a coerência entre teoria e prática. Esse processo de criação e recriação, por ser processo, é altamente dinâmico, conduzindo à acumulação de novos conhecimentos e, não raramente, à desconstrução de alguns, com algumas

⁴⁴ Idem

⁴⁵ Idem

rupturas que se revelam difíceis de serem aceitas de imediato. Nada ocorre, porém por acaso. A história da evolução das ciências nos demonstra a conexão entre novas descobertas e o contexto sócio-político-econômico em que ocorrem.

Inerente à política é o exercício do poder. Indivíduos, grupos, organizações e nações distinguem-se por deter maiores ou menores parcelas de poder. Guardadas as devidas proporções, essas questões também nos afetam, como indivíduos e profissionais, nas organizações em que atuamos.

A dimensão social refere-se ao conjunto de questões, associadas ao político e ao econômico, que dizem respeito à organização das classes. Nela está contemplado o aperfeiçoamento das relações sociais e, conseqüentemente, o bem estar dos cidadãos.

A dimensão econômica privilegia a satisfação das necessidades humanas de ordem material. As ações humanas condicionam-se em grande parte pelos recursos econômicos caracterizados por sua escassez.

A evolução do pensamento administrativo explica-se se atentarmos para o contexto nas dimensões anteriormente descritas. As várias escolas administrativas (perspectivas estrutural, humanística e integrativa), não brotaram de inspiração repentina. Resultaram, antes de interesses políticos, da busca de satisfação de necessidades humanas e da pressão exercida pelos fatores econômicos.

Ao final do século passado, embora as dimensões características de toda organização humana contemplassem as mesmas variáveis, a forma de

visualizá-las modernizou-se. Um exemplo dessa mudança é encontrado no modelo proposto por Galbraith, reproduzido na figura 1. Percebe-se nitidamente como se faz necessária uma análise mais abrangente das dimensões organizacionais.

Embora já haja, em alguns meios acadêmicos, conscientização da importância dos novos paradigmas, as práticas diuturnas da gestão ainda se sustentam em sua vertente tradicional, em que o burocrático emperra o alcance dos fins, o legal predomina sobre o real, a prática se opõe ao discurso, a hierarquia vence o holístico e, principalmente, o controle sufoca a autogestão⁴⁶.

4.4 ABORDAGEM HUMANÍSTICA

Neste item, apresentaremos as principais teorias que contribuíram para a chamada abordagem humanística da administração.

Esta abordagem marcou a descoberta da influência dos fatores psicossociais sobre a produtividade, impulsionando as teorias de cunho humanista, além das contribuições contemporâneas sobre as relações dos indivíduos com as organizações e elementos considerados relevantes na construção de modelos de gestão humanizados.

Apesar das teorias dessa abordagem defenderem arranjos pretensamente mais justos para os trabalhadores, os resultados alcançados podem ser contestados, sendo apontada por alguns autores a existência de um caráter manipulador em muitas dessas teorias.

Figura 1

DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS: A NOVA LÓGICA DAS
ORGANIZAÇÕES



Fonte: Adaptada de Galbraith et al. (1995)

Resumidamente cabe-nos aqui ressaltar seus principais aspectos⁴⁷:

- O entendimento do pensamento e das práticas desenvolvidas, ao longo do tempo, relacionados com o comportamento das pessoas;
- A percepção da importância da consideração do ser humano em suas diversas dimensões – trabalho, lazer, família, desenvolvimento pessoal – em uma perspectiva integradora;
- O conhecimento da contribuição dos principais teóricos da administração que seguem a abordagem humanística (Mary Parker Follett, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Warren Bennis e Chester Barnard);
- O entendimento da importância de que sejam construídas soluções adequadas a cada momento e a cada situação, com a priorização da aprendizagem contínua;
- A percepção dos limites das teorias e dos modelos de gestão de cunho humano.

4.5 GESTÃO PARTICIPATIVA: FORMA MODERNA DE REDUZIR CONFLITOS, AUMENTAR A PRODUTIVIDADE E ALCANÇAR A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Implantar na organização uma metodologia de trabalho participativo, abrangente de todos os departamentos centrais e unidades, para obter permanente,

⁴⁷ Idem

integrada e evolutiva eficácia de desempenho para força de trabalho, não é tarefa fácil para um gestor.

Um modelo de gestão humanizada é a base de compromissos que emprega participativamente o trabalho, o talento e a criatividade dos colaboradores, baseado na eqüitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes internos e externos, tendo como objetivos criar melhores condições para que a organização atinja os resultados necessários com ampla motivação, humor e humildade⁴⁸.

De acordo com Walter Lerner:

É um programa a ser desenvolvido sob uma coordenação independente e central que trabalhará de comum acordo com a diretoria, em estreito contato com os gerentes de órgãos de apoio e unidades em geral (LERNER, 1996, p.11).

Esse modelo de gestão gera garantidamente, segundo Lerner, disseminação da cultura pela busca da excelência de desempenho, utilizando os gerentes como facilitadores delegando tarefas e responsabilidades, estimulando novas lideranças, autonomizando gradualmente os grupos locais aceitando sugestões e estimulando inovações.

Para que ocorram os resultados esperados, faz-se necessário a criação de um SPPL – *Staff* do Programa Participativo da Logística⁴⁹ – que fará uma proposta de trabalho/projetos para a diretoria, justificando item por item, o porque de suas intenções, tendo como base o fator “análise de valor” (custo-benefício), considerando, portanto, recursos, prazos e prioridades.

⁴⁸ LERNER, Walter. Organização Participativa. São Paulo: Atlas, 1996.

⁴⁹ Idem

Esse modelo de gestão via SPPL, é baseado numa cultura voltada para o binômio cooperação e resultados. Suas práticas gerenciais são voltadas para resultados e participação da equipe operacional, na possibilidade de contribuir para a “melhoria da qualidade global” (de vida, de condições, de processos, de serviços e de produtos) e para o incremento da produtividade⁵⁰.

Ainda segundo Lerner,

O programa participativo via SPPL não é um programa de espontaneidade forçada (vontade de parecer progressista). Neste caso, as equipes operacionais de base seriam forçadas a se reunir para “dar contribuição”, mesmo que não quisessem e não estivessem interessadas ou capacitadas (LERNER, 1996, p.16).

4.6 GESTÃO PARTICIPATIVA OU OBRIGATORIEDADE DO TRABALHADOR?

Na verdade, quando se pensa no termo gestão participativa, defronta-se com uma dificuldade inicial, relativa ao conceito e significado do que seja a participação. Em lugar de procurar um conceito geral, vamos nos referir àquelas situações nas quais os empregados, diretamente ou por intermédio de seus representantes, interferem nos procedimentos administrativos, comerciais ou, embora mais raro, na condução geral da empresa.

A prática da gestão participativa pode resultar da iniciativa e de pressões dos empregados, sendo desta forma uma conquista na medida em que amplia a intervenção na questão do poder, da autoridade e do controle sobre o processo produtivo. De outro lado, pode resultar de estratégias gerenciais na busca de contornar os conflitos e atingir maior desenvolvimento dos empregados objetivando ganhos de produtividade.

⁵⁰ Idem

As iniciativas dos assalariados buscam, invariavelmente, ampliar seu espaço de atuação de maneira a resultar em maiores ganhos na distribuição dos frutos da riqueza gerada. Por seu lado, as empresas concebem a gestão participativa dentro de marcos estáveis e controláveis.

O tema participação tem estado na ordem do dia da gestão organizacional há algum tempo, tendo se desenvolvido de maneira marcante ao longo dos anos 80. Esta relevância do tema, entretanto, tem sido muito mais visível através da instrumentalização patronal. Sob este aspecto, portanto, será feita uma breve consideração sobre os motivos do interesse de alguns empresários na gestão participativa.

A sociedade capitalista engendrou o aprofundamento da divisão do trabalho, com a separação gradual, mas decisiva entre trabalho manual e trabalho mental.

Um marco teórico na sistematização desta separação foi Taylor, que atribuiu à “administração científica” a tarefa de pensar o trabalho, enquanto ao trabalhador eram reservadas as atividades de operação manual.

A separação rígida entre trabalho manual e trabalho mental, objetivada na divisão entre operação e gerência, embora contribua para o aumento da produtividade, através da especialização da tarefa e da economia de tempo da passagem de uma tarefa a outra, redundou no aumento da insatisfação do trabalhador com as condições de trabalho.

A irracionalidade da divisão hierárquica do trabalho entre gerência e operação tornou-se manifesta através da reação operária que colocou em risco a produtividade e os custos de produção, por meio de greves, absenteísmo e sabotagem, entre outras formas de reação.

Ao longo da década de 1980, os programas participativos de iniciativa empresarial, visando a dar maior grau de satisfação com o trabalho, passaram a ser difundidos. Tais iniciativas devem ser compreendidas como experiências de reorganização do trabalho que visam ao mesmo tempo, dar maior satisfação com o trabalho, porém, somente na medida em que redundam em políticas de aumento da rentabilidade da empresa⁵¹.

Isto significa, concretamente, que tais práticas deixam intocado o poder de decisão na empresa, não sendo permitido pela gerência o questionamento do seu poder de decisão na empresa.

No centro da intocabilidade do poder de decisão na empresa, está a revisão dos métodos tradicionais de gestão, adaptados a uma forma de organização empresarial que não mais respondia às necessidades da valorização do capital, da acumulação capitalista num ambiente globalizado e extremamente competitivo. Por sua vez, a necessidade de rever tais métodos está ligada, de maneira bastante clara, com a introdução de novas tecnologias. A gerência toma decisões sobre nova tecnologia tendo em vista, em primeiro lugar, os objetivos econômicos de competitividade, isto é, redução de custos e maximização de lucros. Somente num segundo momento é que se busca uma adaptação do

pessoal da empresa àqueles objetivos. Esta adaptação vem se concretizar através de cursos, palestras e sistemas participativos e, no limite, pelo deslocamento e/ou demissão de trabalhadores.

A questão relevante neste ponto é que a participação desejada é aquela que mantém o monopólio do poder de decisão por parte da gerência, eliminado a possibilidade de que o trabalhador manifeste sua visão de como as inovações devem ser implementadas e sob de que forma na organização do trabalho.

A contradição é apenas parte aparente, no entanto. A concepção “*taylorista*” de que o trabalhador não precisa pensar (já que isto é uma tarefa da administração), limita a eficiência da empresa e o desenvolvimento do potencial do trabalhador como força de trabalho. Se o trabalhador tem acesso limitado sobre informações do funcionamento das novas técnicas empregadas, como poderá intervir num momento de emergência⁵²?

Neste sentido, pode-se ver a idéia de uma gestão participativa como resposta às novas necessidades no âmbito da produção capitalista. Atividades intelectuais e de comunicação que integram e interagem crescentemente a atividade produtiva, inclusive no nível de trabalhadores da linha de produção.

A flexibilidade exigida pela produção moderna e a prestação de serviços se tornam rapidamente obsoletas, devido a intervenção concorrencial. A concepção da separação rígida das tarefas “pensantes” e as de operação tornam-se, uma fonte de problemas difíceis de serem corrigidos; o que não acarretava

⁵¹ WOOD, Thomas Jr. Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas. 2005.

⁵² Idem

conseqüências importantes quando o produto não sofria grandes alterações ao longo de toda uma década e a prestação de serviços não era vista como fator diferencial. Isto só se torna possível com constantes avaliações e monitoramento do processo enquanto é realizado, o que se contrapõe à espera do término do ciclo produtivo para eventuais correções e aprimoramento do processo. A participação torna-se, então, uma resposta técnica e organizacional de produção e da prestação de serviços.

Toda esta consideração sobre o sentido “pró-empresa” da participação revela como essa participação vem sendo introduzida de uma maneira generalizada e mesmo valorizada por toda sorte por um “guru” de negócios.

Ora isto, não significa que o trabalhador deva abdicar de influir organizadamente no processo como forma de, inclusive, ter parte mais efetiva nos frutos da produção de riquezas. Deve ser preocupação das instâncias da organização dos trabalhadores, recuperar a idéia de participação como forma de democratizar as relações de trabalho e poder nas empresas. Se, como foi visto, as vantagens para as empresas são tão evidentes (a ponto de certos autores perguntarem-se porque não é adotada de forma mais sistemática e permanente), por que deveria ser interesse dos trabalhadores a discussão do assunto ou mesmo a cogitação de querer participar?

A questão é que nada é assim linear. As oportunidades criadas a partir do início de um programa participativo dentro da empresa pode resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico e arbitrário das direções. As

posições mais otimistas entendem as experiências participativas de forma extremamente positiva na medida em que são uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos trabalhadores na produção; de romper com a cultura de submissão; de adquirirem conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.

CAPÍTULO V

5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“Liderança e gestão: somente a conjugação dessas duas dimensões de ação pode garantir o êxito da mudança planejada”.
Armênio Rego

5.1 A HORA DA MUDANÇA ⁵³

O que fazer quando sua empresa precisa passar por uma mudança? Quais são os caminhos a serem tomados e quais os obstáculos a serem enfrentados? Faz-se necessário um processo planejado.

Duas visões estreitamente relacionadas predominam em livros e teorias sobre processos de mudança. A primeira corresponde à idéia de que a mudança é um processo que pode/deve ser planejado. A segunda dita que a gestão da mudança é algo definido inicialmente no topo, para só então percorrer os diversos níveis e meandros da organização. Embora o processo como um todo não esteja isento de dificuldades e riscos, procuraremos descrevê-lo de forma que esses percalços possam ser minimizados e, se possível, eliminados.

Um dos modelos mais utilizados para a mudança planejada foi defendido por J. P. Kotter em seu recente livro *Leading Change*. Sua tese aplica-se, sobretudo às mudanças de maior envergadura, mas também cria

⁵³ Trechos extraídos do Artigo publicado originalmente na ERA-executivo, v.2, nº1, p. 52-57, fev./abr. 2003.

possibilidades para transformações de menos porte. A seqüência constitui uma concepção voluntarista, atribuindo ao ápice estratégico da empresa a responsabilidade pela determinação do caminho – desenhado para que os diversos níveis da hierarquia possam percorrê-lo. Há oito etapas que os gestores devem seguir se almejam ser bem sucedidos. As primeiras quatro etapas ajudam a confrontar o *status quo* organizacional. As três seguintes permitem a introdução de novas práticas, e a última infunde a mudança na cultura da organização. A primeira fase – remoção da antiga lógica de atuação – prepara o terreno para a segunda – introdução da nova lógica – e a terceira promove a consolidação da mudança.

Não se deve queimar etapas. A tese sustenta que a seqüência precisa ser observada para que surta o efeito desejado. Segundo Kotter, uma análise cuidadosa da organização pode revelar duas verdades fundamentais. Em primeiro lugar, as mudanças bem-sucedidas tendem a aderir a esse processo em várias fases seqüenciais que geram poder e motivação suficientes para acabar com as fontes de inércia. Em segundo lugar, a eficácia do processo depende, em considerável medida, da qualidade da liderança – e não apenas da excelência da gestão.

Nota-se a necessária intercomunicação entre os processos de liderança e de gestão – ambos encontram-se na raiz das várias dimensões do modelo. Por exemplo, a visão apropriada que a liderança articula pede uma implementação eficaz, garantida pelos processos de gestão. Além disso, o apoio sócio afetivo –

da liderança – interage com os mecanismos de reconhecimento transacional – por exemplo, financeiros – para estimular nas pessoas níveis mais elevados de comprometimento. Em suma, podemos dizer que a liderança exige gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada, e que a gestão requer liderança para que a organização supere as fontes de inércia e assegure seu futuro.

5.2 A NOVA EMPRESA PARA UMA ÉPOCA DE TRANSFORMAÇÃO

Se não houver liderança e ordem, o resultado será confusão e inobjetividade. O que se almeja exatamente é uma hierarquia de valores: que haja liderança (expressão das forças humanas livres e criativas) e organização (multiplicação dessas forças numa ordem coerente, objetiva, sistêmica, de resultados auto-sustentáveis e crescentes). Não ao contrário, como ocorria anteriormente, a organização sufocando as lideranças, condicionando os talentos a uma situação rígida de controle⁵⁴.

Em momentos de estabilidade, a manutenção de comportamentos rotineiros é tolerável, mas com uma realidade em transformação. Este procedimento torna-se suicida. A falta de percepção para as novas realidades leva fatalmente à inércia.

Flexibilidade adaptacional, gerências situacionais e participativas, treinamento sistemático, balanços de situação e reciclagem, enfocando as novas realidades, são meios de se prevenir obsolescências e de garantir a permanente

renovação empresarial. Portanto, há necessidade de integração e equilíbrio entre liderança e organização.

As estruturas flexíveis e matriciais permitem que o comando possa canalizar as energias da estrutura informal para os objetivos, sem intervenções anárquicas, antes as incorporando ao esforço sistêmico, integrado⁵⁵.

Por outro lado, o homem é o verdadeiro fator de ganho e um dos maiores fatores de custo. A área de pessoal é, portanto o fator chave para os resultados. Assim, a ênfase deve ser colocada no homem e, como consequência, na estrutura. Desse modo, em relação aos Recursos Humanos, a “nova empresa” empenha-se em saber quais os disponíveis, quais os de que precisa e para que, e qual o potencial para dinamização.

Matos acrescenta ainda⁵⁶:

É vital que se considere o Clima da Empresa como o meio condicionante da eficácia dos recursos humanos. Este pode ser enriquecedor ou empobrecedor, conforme a estimulação sugerida. O clima resulta da Cultura Organizacional, das políticas adotadas, das crenças, dos princípios e atitudes dos dirigentes.

5.3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES: A CULTURA REAL E A CULTURA IDEAL

O termo cultura, original do latim, aparece no século XIII com o sentido de ação de cultivar a terra e, posteriormente, de estado da terra cultivada⁵⁷.

⁵⁴ MATOS, Francisco. Gerência Participativa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

⁵⁵ Idem

⁵⁶ Idem

⁵⁷ LIMA, Solange Martins Couceiro de. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 21.

Cultura e civilização fazem parte do mesmo campo semântico, mas não são equivalentes. O uso de ambos os conceitos se insere numa concepção de história na qual o Homem passa a ser objeto de reflexão e não mais só o sujeito desta, o que torna possível uma ciência do Homem, a Antropologia. Esta elegerá o termo cultura como sua marca distintiva, como seu “símbolo totêmico”⁵⁸.

Antes, porém da Antropologia se constituir como ciência e a cultura tornar-se centro da reflexão científica neste campo do conhecimento, passou-se pelo debate franco-alemão entre cultura e civilização.

Na corrente de pensamento alemão, o termo cultura – *kultur* – é apropriado pela burguesia, que criticava a aristocracia de influência francesa, e considerava que a cultura é o enriquecimento intelectual, espiritual autêntico. Já o refinamento superficial que vem da corte seria civilização. Nesse sentido, cultura vai servir para definir o espírito alemão, o *ethos*, o gênio de um povo, e afirmar a Nação Alemã no processo de unificação política. Esse esforço para definir o caráter alemão, para reforçar o nacionalismo, se intensifica e evolui para a concepção particularista de cultura, passando a ser concebida como a alma, os aspectos espirituais de um povo. Paralelamente, civilização passou a referir-se às conquistas técnicas e materiais.

⁵⁸ VELHO, Gilberto; VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. O conceito de cultura e o estudo das sociedades complexas. Artefato nº1, Rio de Janeiro, 1978, p. 4-9.

Na França, cultura tem sentido geral, impreciso, mais próximo à civilização; cultura é da humanidade e, nesse sentido, se liga à concepção universalista de cultura⁵⁹.

Esse confronto representa duas concepções de cultura: particularista e universalista, as quais estão na base das Ciências Sociais e da Antropologia. Esta última se constitui na segunda metade de século XIX, ligada profundamente ao conceito de cultura. A Antropologia vem buscar resposta, que não a biológica, para a preocupação em conciliar a unidade da espécie e a variedade de expressões culturais dessa espécie.

O termo cultura tem múltiplas referências, desde o senso comum para qual se refere às artes, às ciências, à literatura, à erudição, à instrução, englobando conhecimentos, objetos e capacidades que determinadas pessoas – as cultas – têm. A Antropologia estende esse entendimento de cultura para todas as produções humanas.

Natureza e cultura são inseparáveis e o homem é tanto produtor de cultura quanto produto dela. Clifford Geertz, antropólogo dos mais conceituados da atualidade, vê nela a instância humanizadora do homem. Define-a como rede de símbolos, significados construídos pelo homem, animal amarrado a teias de significados⁶⁰.

O ponto de vista dos gestores a respeito de cultura é de que ela vem sendo um conjunto de representações mentais, universo simbólico de uma

⁵⁹ FÍGARO, Roseli. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 22.

⁶⁰ GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

sociedade ou organização concretas. Robert Henry Srouer ⁶¹ considera que a cultura organizacional pode ser abordada de duas perspectivas: uma ideal e outra real. À existência dessas duas perspectivas se devem ambivalências e ambigüidades que podem ser percebidas nas empresas e organizações⁶².

Recorrendo a diversos exemplos, Robert aprecia criticamente empresas que proclamam um código de conduta com valores e princípios que não se coadunam com suas práticas concretas. Analisa também, as características da cultura brasileira, ligadas aos clássicos padrões de relações de compadrio, patronagem e autoritarismo que se refletem nas relações de trabalho e nas organizações. Por outro lado, mudanças ocorridas nos anos 90, devidas a fatores que o autor menciona em seu artigo Diagnóstico de um Disfarce⁶³, levam ao surgimento de relações de natureza contratual no âmbito de um mercado mais competitivo. Procura-se dessa forma entender, como no Brasil, essas duas lógicas conflitantes convivem e como se apresentam suas ambigüidades.

Já para Maria Tereza Leme Fleury⁶⁴, a cultura das organizações está dentro do contexto sociocultural no qual ela se insere e a cultura brasileira numa perspectiva histórica. Fleury considera que a cultura organizacional se sustenta em três raízes históricas: da Antropologia, da Psicanálise e da Política. A autora se detém em seu artigo, nas raízes políticas e discute a questão do poder nas organizações. Utiliza-se de interessante metáfora para perceber como o poder e

⁶¹ Robert Henry Srouer é Doutor em Sociologia pela USP (1977), professor dos MBA's das Fundações da FEA-USP e diretor geral da RHS – Serviços Científicos Ltda.

⁶² SROUR, Robert Henry. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 25-35.

⁶³ SROUR, Robert Henry. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 25.

⁶⁴ Maria Tereza Leme Fleury é Professora Titular e Diretora da FEA-USP.

as práticas organizacionais se estruturam em níveis que vão do mais visível e explícito até os valores mais profundos. Estes são os mais difíceis de atingir e também os mais resistentes às mudanças⁶⁵.

5.4 CULTURA EMPRESARIAL OU ORGANIZACIONAL ⁶⁶

Segundo Livia Barbosa (2001), em seu livro *Cultura e Empresas*, a cultura corporativa, empresarial ou organizacional, compreende um conjunto ou sistema de significados que são compartilhados por uma determinada empresa ou entidade num tempo específico. Ela inclui valores e crenças, ritos, histórias, formas de relacionamento, tabus, tipos de gestão, de distribuição da autoridade, de exercício da liderança e uma série de outros elementos.

Na verdade, a cultura empresarial ou organizacional tem sido contemplada com um número grande de definições, mas, se não em todos eles, pelo menos na maioria, aceita-se a idéia de que ela pode sofrer mudanças (às vezes radicais) ao longo do tempo, ainda que, quase sempre, a organização (e seus integrantes) resista a elas.

Para Livia⁶⁷:

A cultura empresarial pode ser vista como resultado de um aprendizado coletivo e que identifica ou singulariza as instituições. Nos últimos anos, tem sido comum contrapor as empresas tradicionais e as empresas da nova economia, conferindo-lhes traços culturais distintivos: as primeiras, injusta e adequadamente, consideradas jurássicas, pesadas e fadadas ao desaparecimento; e as segundas, vistas como inovadoras, ágeis e comprometidas com o futuro (o que, convenhamos, nem sempre é verdade). Ainda que esta distinção (entre empresas da nova e da velha economia) venha, pouco a pouco, sendo contestada, ela reforça a idéia de que as empresas

⁶⁵ FLEURY, Maria Tereza. *Gestão da Comunicação*. Atlas: Rio de Janeiro, 2005.

⁶⁶ BARBOSA, Livia. *Cultura e empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

⁶⁷ Idem

vistas isolada ou conjuntamente, professam uma cultura e que ela está em permanente mudança.

Estudiosos da cultura organizacional chamam a atenção para a interferência da cultura nacional na cultura empresarial, de tal forma que, em princípio, a segunda plasma a primeira, como se existissem permanentemente dedos invisíveis costurando formas de relacionamento, padrões de conduta e tipos de administração. Invocam-se a este respeito o famoso jeitinho brasileiro, a afetividade e o sensualismo nas relações e o personalismo.

5.5 A CULTURA E SUAS COMBINAÇÕES NO UNIVERSO CORPORATIVO ⁶⁸

Cultura organizacional, corporativa e empresarial, são termos que parecem contraditórios entre si. Por um lado remetem à racionalidade, performatividade, eficácia, eficiência e ao pragmatismo que nos habituamos a associar com as organizações e os negócios e, por outro, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados e associado ao particular, ao específico e a valores sociais duráveis.

A comunicação empresarial está diretamente relacionada às culturas organizacional, corporativa e empresarial, uma vez que se faz valer das estratégias e definições de tais culturas para se tornar eficiente.

Não se pode esquecer que a cultura se refere aos valores da empresa e a comunicação empresarial ao processo pelo qual se transmitem esses valores tanto para o público interno como para o externo. Com isso, abrange um conjunto de características que qualificam a identidade da empresa através das definições

de prioridades e da organização de atividades baseando-se em um programa de reformas econômicas e institucionais enfatizando a eficiência com a liberdade do indivíduo fomentando crenças e comportamentos voltados às culturas e valores da empresa.

Assim, o inter-relacionamento entre as culturas e a comunicação empresarial tem foco no cliente, considerando a competitividade de todas as ações. Entretanto, a despeito da indiferença das ciências sociais, a década de 90 registrou um aumento de interesse pela questão cultural no âmbito das organizações de modo geral, e das grandes corporações de forma particular.

⁶⁸ BARBOSA, Livia. Cultura e empresa. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CAPÍTULO VI

6. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO

“O importante é procurar considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Felizmente, já se constata no Brasil a existência de profissionais e dirigentes que pensam em comunicação, de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados”.

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego

Em toda a história da civilização, nunca foram tão intensos e rápidos os avanços científicos e tecnológicos; as mudanças de paradigmas no trabalho e na gestão empresarial; as transformações radicais nas áreas econômica, política e social. Nunca as alterações de comportamentos e costumes das sociedades foram tão intensas e acentuadas como a que vivemos nesta primeira década do século XXI.

O ser humano, num misto de perplexidade e curiosidade, acompanha as notícias dos avanços científicos e tecnológicos como se assistisse um filme de ficção científica, onde tudo pode acontecer. Inclusive, infelizmente, guerras biológicas e químicas, facilitadas pelo progresso da tecnologia da informação⁶⁹.

Como muito bem definiu Peter Drucker, em Sociedade Pós-Capitalista, estamos vivendo a Era do Conhecimento e da Economia da Informação. Hoje o profissional agrega valor a si mesmo através da aquisição

constante e renovada de informação. Ficou para trás o período em que o trabalho físico predominava sobre o intelectual. Na atualidade a disposição para aprender e se aperfeiçoar continuamente significam uma questão de sobrevivência profissional e organizacional. Isso provoca mudanças em todas as estruturas existentes no mundo, principalmente naquelas que querem se tornar mais competitivas.

Na Era do Conhecimento, a democratização da informação tem a sua importância destacada em todos os setores da sociedade. No entanto, vivemos o paradoxo da fartura de informação e da falta de conhecimento.

Não estamos falando do conhecimento como erudição ou acumulação de normas, regras e instruções, mas do conhecimento como fruto do pensamento crítico e reflexivo, que constata o turbilhão de barbaridades políticas, econômicas, sociais e ambientais, que tem levado o nosso planeta terra à exaustão e o ser humano à incomunicabilidade.

O que parece complexo e muito complicado pode ser resolvido por um ato extremamente humano, designado pela palavra diálogo⁷⁰:

Derivada do grego *diá*, “através de”, e *lógos*, “palavra”. Etimologicamente, “diálogo” significa conversação, troca de idéias e opiniões entre duas ou mais pessoas, instituições, empresas, povos e nações; falar alternadamente; conversar; travar ou manter entendimento com vista à solução de problemas comuns; trocar experiências e pontos de vista diferentes; entender-se; ou seja, diálogo significa comunicar-se para viver bem.

Dialogar é uma arte que implica saber ouvir, saber aceitar o diferente, saber respeitar quem discorda e, até mesmo, tolerar o que pode ser uma agressão

⁶⁹ MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação sem complicação. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

verbal, para não fechar a possibilidade de um entendimento ou, quem sabe, um convencimento pacífico e consensual.

Cada vez mais, a importância da comunicação empresarial é destacada como fator fundamental para a busca constante de melhoria da qualidade no trabalho. Ao englobar a atividade e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação empresarial solidifica a cultura (crença e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização. Ou seja, ela é a responsável pela formação da imagem institucional, o que é considerado pelos grandes gurus do marketing como o principal patrimônio de uma empresa, e até mesmo de um profissional.

6.1 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EXIGE GESTÃO PARTICIPATIVA E INOVADORA

Mais do que os objetivos formais de um grupo e de seus esforços dirigidos, o clima aberto e participativo é que determinará sua evolução cultural. A empresa jurássica, como grupo fechado, limita os horizontes e embota a potencialidade criativa de seus membros. A empresa de clima aberto produz a cultura auto-renovada, pelo intenso intercâmbio de seus membros que dinamicamente usufruem do patrimônio comum de valores acumulados. O grupo gera riqueza que se amplia na medida em que é compartilhada.

⁷⁰ Idem, p.97.

É vital o papel da gestão na criação, manutenção e desenvolvimento do clima aberto e participativo na empresa, pois esta atmosfera é essencial para o surgimento de novas lideranças.

A eficácia em gestão está condicionada a dois fatores segundo Francisco Gomes de Matos: ⁷¹ Competência e Motivação. A competência obtém-se pela educação (escolha e dinamização de potencialidades) e a motivação decorre da cultura organizacional (crenças, políticas, estilos gestores, meio afetivo, as normas, conhecimentos e sentimentos que compõem a organização).

A escola fornece os valores, a empresa forma o gestor. Tentar apenas “melhorar o gestor” gera frustração. O desenvolvimento da gestão passa a ser um fim em si mesmo (“muda o gestor” e não “muda o sistema”). Desenvolvimento da gestão não é um programa, é um processo integrado.

Para Francisco Matos, o gestor é, essencialmente⁷²:

1. Intérprete da cultura empresarial – traduz a filosofia e as políticas da empresa a nível operacional;
2. Orientador de pessoas – possibilita o desenvolvimento profissional e humano do empregado;
3. Agente de mudanças – interpreta tendências e cria as condições para a plena realização da organização.

O grande objetivo da gestão é: “Homens em crescimento numa organização em crescimento”⁷³. Se inovar para crescer é premissa básica para a

⁷¹ MATOS, Francisco Gomes. Gerência participativa. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

⁷² Idem, p. 25.

empresa numa sociedade em transformação, a educação contínua será a política conseqüente.

Mudança significa sobrevivência. Quem não é adaptável, não sobrevive; torna-se obsoleto em pouco tempo. Mudança inovativa significa expansão e depende de desenvolvimento humano. Só o homem educado pode perceber e avaliar a conveniência e o alcance de uma transformação renovadora.

Futuro desafiante é hoje, o maior dos motivadores à ação. O futuro representa surpresas inquietantes para os inseguros e promissoras realizações para os que percebem perspectivas de expansão. Perspectivas essas que encorajam ao risco em empreender, em realizar-se, em crescer. Transformar o futuro desafiante em realidade na empresa é tarefa do gestor.

O gestor que participa, inovando, não é um prisioneiro de rotinas, nem muito menos, uma “ave rara”. Ser inovador é uma condição essencial à gestão hoje.

6.2 COMUNICAÇÃO E GESTÃO LADO A LADO RUMO AO SUCESSO

A empresa mal administrada torna-se fator de empobrecimento espiritual e, portanto, geradora de injustiças sociais. O clima pobre como conseqüência disso, inibe o desenvolvimento das potencialidades e impede a iniciativa, tolhendo a expressão do poder criativo do ser humano. A má administração traz em si o germe do insucesso econômico, pois significa a falência dos valores humanos e sociais.

⁷³ Idem

A comunicação empresarial afina-se com o processo de gestão organizacional e tem sido pouco a pouco afetada pelas pressões do mercado, sobretudo quando ele se orienta por objetivos estritamente comerciais, relegando a segundo plano o seu caráter institucional. Felizmente, por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer em plenitude, sua função social. A indústria da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. A comunicação empresarial precisa conciliar estas duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo a garantir ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis.

CAPÍTULO VII

7. A COMLURB

“Devemos inventar um novo marco conceitual para os estudos da comunicação e do marketing, pois as práticas midiáticas vêm-se constituindo em outra forma de vida: os biomidiáticos”.

Muniz Sodré

7.1 HISTÓRIA DA LIMPEZA URBANA

Os povos da Antiguidade, enquanto viveram como nômades, não tiveram problemas de canalização de água, instalação de rede de esgoto e remoção de lixo. Roma, cidade fundada em 753 a.C., era dotada de serviço de esgoto e tinha a melhor rede de estradas da época, mas não dispunha de nenhum serviço de limpeza pública. Os romanos costumavam atirar seu lixo em qualquer lugar e já naquela época, os governantes colocavam placas com as inscrições "não jogue lixo aqui". Em Londres, um edital de nº 1354 publicado na capital, dizia que o lixo deveria ser removido da frente das casas uma vez por semana. Embora várias leis zelassem pelo recolhimento do lixo, o método mais comum na época era a população jogá-lo nos rios⁷⁴.

⁷⁴ AIZEN, Mário e PECHMAN, Robert M. Memória da Limpeza Urbana no Rio de Janeiro. Comlurb, 1985. 132p.

No ano de 1407, os londrinos foram instruídos a guardar o lixo dentro de casa até ser levado pelo coletor. Esta forma de recolhimento durou cinco séculos sem mudanças. As autoridades, contudo, encontraram dificuldades em manter os regulamentos. Até mesmo o pai de Shakespeare foi punido, flagrado jogando lixo na rua em 1551⁷⁵.

As campanhas de limpeza pública não eram novidade em Paris. Os parisienses, ignorando os apelos governamentais, continuaram a jogar lixo nas ruas. Entre 1506 e 1608, Paris ficou conhecida como a cidade mais suja da Europa. Este problema só começou a ser superado a partir de 1919, quando 300 veículos circulavam na cidade para fazer a coleta. O uso obrigatório da lata de lixo, instituído pelo prefeito Poubelle, levou os franceses a adotarem o nome "poubelle" para as cestas coletoras.

Viena é até hoje conhecida como a cidade mais limpa da Europa, título conquistado desde a época do Império Austro-Húngaro. Por volta de 1340 em Boemia, na antiga Tchecoslováquia, já se estudava a melhor maneira de se limpar uma cidade.

Cada cidade, cada país, ao longo da sua história, se defrontou com a problemática do lixo. Cada qual deu sua solução para o problema, de acordo com seu desenvolvimento tecnológico, seus recursos econômicos e a vontade de resolver a questão.

⁷⁵ Idem

No Brasil, aos olhos do Governador Mem de Sá, edificar a cidade em região aquosa, era um problema quase insolúvel que demandava gasto de muito dinheiro, tempo e engenharia.

No Rio do século XVI, dinheiro não se contava em notas de papel, mas em barras de melaço, a forma pela qual a cana de açúcar era beneficiada e exportada para a Europa. Foi exatamente nesta conjuntura, em que predominou o espírito mercantilista - o mínimo de investimento para o máximo de lucro - que o Rio de Janeiro começou a se formar como cidade. Edificada sem método e crescendo ao sabor das circunstâncias, sejam de ordem econômica ou outra ordem do momento, a cidade do Rio se desenvolveu sem preocupações que fossem além do futuro imediato.



Fonte: Luis dos Santos Vilhena – 1775
Biblioteca Nacional

Em 1760, a cidade chegava aos 30 mil habitantes. Nesta época, atirava-se lixo por todas as partes. Aqueles residentes próximos ao mar o jogavam na praia e os moradores vizinhos às lagoas, pântanos, ou rios, ali mesmo faziam seus despejos.

E assim cresceu o Rio, num quadro sanitário e de higiene que prenunciava uma crise. A manter-se a defasagem entre o ritmo de crescimento da

população, da cidade e da melhoria de sua condição higiênico-sanitária, o século XIX iria assistir trágicas conseqüências desta crise.

7.2 ESTRUTURAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA ⁷⁶

A primeira postura da Câmara Municipal referente à limpeza, data de 1830, e curiosamente versava sobre: "limpeza, desempachamento das ruas e praças, providências contra a divagação de loucos, embriagados e animais ferozes e os que podiam incomodar o público".



Fonte: Escravos limpando a Rua Debret/RJ – 1816/31.
Museus Castro Maia

Estas posturas eram basicamente normativas, isto é, definem proibições e estabelecem sanções quanto ao despejo de lixo nas vias públicas. No entanto, mesmo algumas dessas posturas já se traduzem num arremedo do que seriam os serviços de limpeza pública no futuro. Vários outros projetos e tentativas no que tange à limpeza da cidade pedindo concessões são apresentados à Câmara, a maioria deles indeferidos. Aqueles que não foram indeferidos acabaram antes de começar.

⁷⁶ Idem

7.3 ALEIXO GARY: UMA REVOLUÇÃO NA LIMPEZA URBANA ⁷⁷

Uma discreta notícia inserta na Gazeta de Notícias de 11 de outubro de 1876, sobre o novo contratante da limpeza urbana da cidade, deixa antever importantes mudanças na administração e execução do serviço de limpeza urbana. Aleixo Gary, francês de origem, inaugurava uma nova era na história da limpeza pública no Rio, apoiado principalmente em sua eficiência de trabalho.

Em 1885, o governo resolve contratar, provisoriamente, Aleixo Gary para o serviço de limpeza das praias e remoção do lixo da cidade para Ilha de Sapucaia, localizada no bairro chamado Caju. Aproveitando-se das circunstâncias, Gary tentou, com uma proposta, concentrar todo o conjunto de atividades da limpeza - logradouros, remoção do lixo das casas particulares, praias e transporte do lixo para Sapucaia - em suas mãos, isto é, monopolizar o setor.

Mas, sua proposta não teve sucesso, sendo recusada pelo governo. Gary, no entanto, se mantém como responsável pelo serviço de limpeza na cidade e remoção de lixo para Sapucaia até 1891, data do término do seu contrato. Nesse mesmo ano, Aleixo Gary se afasta da empresa deixando seu parente, Luciano Gary. No ano seguinte, porém a empresa parece ter sido extinta, pois em documento de 1892, o Ministério da Justiça se dirige ao Prefeito requisitando "O pagamento a Aleixo Gary e Cia de 232.238 contos de réis pelo qual o governo adquiriu o material de extinta empresa de limpeza" .

⁷⁷ Idem

Cria-se a Superintendência de Limpeza Pública e Particular da Cidade. Gary deixara marca na história da limpeza urbana pública no Rio de Janeiro. Tão forte foi a atuação desse empresário que os empregados encarregados pela limpeza, os lixeiros, passaram a ser chamados de "garis".

Os serviços desta superintendência, no entanto, deixam a desejar. Os problemas se agravam e em 1897, a Prefeitura resolve contratar novamente serviços particulares, que por sua vez, não conseguiram cumprir com os seus contratos, o que faz então a prefeitura em 1899 retomar seus serviços de limpeza da cidade. Em 1904, a prefeitura compra o terreno da Rua Major Ávila, nº 358, na Tijuca, onde se localiza a sede da COMLURB. Em 1906, o serviço de limpeza urbana dispunha de 1084 animais, já insuficientes para a limpeza da cidade que produzia 560 toneladas de lixo. É assim que, a título de experiência, são adquiridos dois autocaminhões. Seria o início da passagem do uso animal para o uso mecânico na coleta.

7.4 SÉCULO XX

No início do século XX, o Prefeito Pereira Passos, foi o primeiro governante a terminar o mandato, depois de muitos anos de crise na prefeitura. Neste sentido, a estrutura organizacional dos serviços de limpeza urbana da cidade sofre grande transformação, passando de Superintendência Subordinada à Diretoria de Higiene à Superintendência Autônoma.

Os técnicos especialistas fizeram vários estudos para viabilizar o destino final do lixo. A construção de um grande forno foi motivo de debate nas décadas de 20 a 40, não se chegando a uma conclusão. Na década de 40, o processo mais usado é ainda o vazadouro no mar, nos aterros do Amorim e o do Retiro Saudoso (Caju).⁷⁸

Nesta época, os garis ganham os primeiros uniformes oficiais da prefeitura. Foram necessários 5000 uniformes. Também em 1940, a Diretoria Geral de limpeza pública e particular passa a ser o Departamento de Limpeza Urbana, DLU, subordinado à Secretaria de Obras.

Uma medida inovadora do DLU foi o uso dos caminhões coletores compactadores, até hoje utilizados, e a introdução do hábito de embalar o lixo em sacos por parte da população.

Ligado à mudança de hábitos e de consumo, um maior número de automóveis aparece nas ruas, criando um novo problema para a limpeza das calçadas e sarjetas devido ao uso indiscriminado destas para estacionamento. Problema, aliás, que permanece até os dias atuais.

Em 1975, o Estado de Guanabara uniu-se ao antigo Estado do Rio de Janeiro. Esta fusão transformou a cidade do Rio de Janeiro em Município, capital do novo Estado. O antigo DLU passou pelo nome de Celurb, e, com a fusão, passou a chamar-se COMLURB, agora uma empresa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

⁷⁸ Idem

Em 1996, mais de 100 anos após o surgimento da empresa Aleixo Gary e 20 anos depois da constituição da COMLURB, observa-se que o serviço de limpeza continua a ser um dos mais visados pela opinião pública.

Da coleta do lixo pela tração animal chegou-se à tração mecânica evoluindo para o caminhão e modernizando-se com a coleta semi-automatizada.

Do tonel em que os escravos carregavam o lixo, dos acondicionamentos improvisados, do uso dos sacos plásticos, passamos pelos latões, voltamos aos sacos plásticos e demos um salto para a modernidade com os contêineres de plástico usados atualmente na Europa.

Hoje as lagoas são tratadas. Sua limpeza é feita com barcos de alta tecnologia.

Do lixo jogado no chão, chegamos as papelarias. São 30.000 em todo o município.

Das 560 toneladas de lixo produzidas na cidade chegamos a 8.300 t/dia. E neste quadro, a figura do gari é a mais popular do Rio de Janeiro, com seu uniforme laranja e vassoura na mão.

A Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB - é uma sociedade anônima que tem a Prefeitura da cidade como acionista majoritária. Sua missão é a limpeza urbana no município do Rio de Janeiro, tendo como principais atribuições os serviços de coleta domiciliar, limpeza dos logradouros públicos, das areias das praias, de parques públicos, do mobiliário urbano, do espelho d'água das lagoas, túneis, viadutos, e, em especial a limpeza e

higienização dos hospitais Miguel Couto, Lourenço Jorge e Souza Aguiar. Coleta e a destinação adequada de todos os resíduos produzidos em unidades de saúde localizadas no município do Rio de Janeiro. Transferência, tratamento e disposição final do lixo. A empresa também conta com um Centro de estudo de Pesquisas Aplicadas⁷⁹.

A COMLURB recolhe diariamente 7.800 toneladas de lixo domiciliar e de resíduos produzidos em toda a cidade, dos quais 40% são retirados das ruas. Sua produção de lixo é de 744 gramas por habitante/dia. Para limpar a cidade do Rio de Janeiro, a Companhia dispõe de uma frota de 1.010 veículos e equipamentos de grande porte; utiliza três estações intermediárias para transferência do lixo coletado; possui aterros de lixo e um contingente de 13.000 empregados. Com este efetivo a COMLURB presta ainda os seguintes serviços adicionais: limpeza de feiras-livres, remoção gratuita de entulho de obras, galhadas e bens inservíveis, bem como serviço de atendimento emergencial à cidade vinte e quatro horas por dia⁸⁰.

7.5 PERFIL DA EMPRESA

Maior empresa de limpeza urbana da América Latina, a COMLURB é uma sociedade de economia mista de direito público pertencente à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, que detém 99% das ações. Participam do 1% restante a Cedae, CEG, Cehab, Riotur, Riolut e IPLAN-Rio.

⁷⁹ Fonte: www.comlurb.com.br

⁸⁰ Idem

Após passar por um intenso processo de mudanças e modernização administrativa, operacional e industrial, a COMLURB é hoje uma empresa centrada no cliente-cidadão, na valorização das pessoas, na educação social, na melhoria contínua de processos e ações, na melhoria da produtividade e na busca de resultados positivos para a sociedade.

A COMLURB atua em todo o Município do Rio de Janeiro, correspondente a uma área de 1.255,3 km², com uma força de trabalho de 13.000 empregados diretos, entre os quais 9.000 garis, empenhados na coleta domiciliar, varrição de ruas, transferência, tratamento e disposição do lixo domiciliar, limpeza hospitalar e controle da proliferação de ratos e mosquitos. Recolhe diariamente 8.500 toneladas de resíduos sólidos, inclusive de 413 comunidades (98% das favelas da Cidade), utilizando a mão de obra de moradores selecionados pelas Associações de Moradores, os quais trabalham como garis comunitários.

Em seu trabalho ininterrupto de 24 horas/dia, a COMLURB atende a uma clientela direta de 5.600.000 pessoas residentes na Cidade do Rio de Janeiro, além de uma população flutuante de 1.500.000 pessoas que moram em outros municípios e trabalham no Rio. Com o objetivo de viabilizar a colaboração dos clientes, a Companhia instalou nos logradouros públicos 50.000 papeleiras na cor laranja para recolher pequenos detritos, além de outras 4.000 na cor verde destinadas ao recolhimento de pilhas e baterias.

Utiliza, ainda, a colaboração de 1.927 catadores organizados em cooperativas, os quais se responsabilizam pela seleção e separação de materiais recicláveis.

Na sua condição de companhia vinculada à Prefeitura da Cidade do Rio, a COMLURB tem sua gestão financeira dependente da dotação orçamentária da Prefeitura, a qual é aprovada anualmente pelo legislativo municipal, a partir de uma mensagem do executivo. Os recursos financeiros vêm da Taxa de Coleta e do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, através de repasses do Tesouro Municipal, num orçamento anual de 330 milhões. A Taxa de Coleta é utilizada para sustentar toda a atividade de remoção do lixo domiciliar da cidade na totalidade de suas residências. A atividade de limpeza dos logradouros, sustentada pelo IPTU, objetiva a remoção do lixo público, ou seja, dos resíduos dispersos pelo chão, praias, lagoas etc.

7.6 O LIXO E A CIDADE DO RIO DE JANEIRO

7.6.1 Coleta Domiciliar

A Comlurb possui sistema de coleta de lixo, a coleta semi-automatizada, que consiste na utilização de contêineres, com dispositivo que permite acoplá-lo junto ao caminhão permitindo que ele possa bascular jogando todo o lixo armazenado dentro do caminhão.

Esse mecanismo evita que o gari coloque a mão no lixo, além de garantir um serviço mais rápido, seguro e higiênico. Esse sistema adotado nos

bairros e favelas eleva o serviço da Comlurb ao mesmo nível do que hoje é realizado em países como Itália, França e Estados Unidos.

Limpeza de Vias Públicas e Feiras Livres. São 19.182 ruas e 223 feiras-livres onde a companhia desempenha o seu papel com varredura, capina, limpeza de mais de 250 mil ralos nas vias públicas e lavagem das ruas onde houver feiras-livres.

7.6.2 Feira Limpa

A Comlurb implantou o projeto Feira Limpa que garante a distribuição de contêineres plásticos e agilidade no recolhimento do lixo durante e no final das feiras.

7.6.3 Limpeza de Praias

O Rio é uma cidade privilegiada por 56 quilômetros de praias de areias claras e finas, de acesso livre. Diversão gratuita e aprazível que atrai milhares de pessoas. No verão as praias chegam a abrigar quase 6 pessoas por metro quadrado o que representa quase 400.000 pessoas numa praia tradicional como a de Copacabana.

Para recolher o lixo deixado na areia a companhia conta com uma equipe de garis e veículos, além da instalação de 1.040 contêineres, na areia das praias do Flamengo ao Recreio.

A COMLURB conta também com equipamentos apelidados de "elefantinho e laranja mecânica" que aspira a sujeira deixada pelos banhistas na pista junto à praia.

7.6.4 Limpeza de Calçadão e Canteiro Central

A Comlurb além de recolher o lixo das praias, também é responsável pela limpeza dos calçadões e dos canteiros centrais ao longo da orla marítima.

7.6.5 Capina

O serviço de capina e limpeza em geral é feito por garis, que contam com o apoio de um equipamento especial apelidado de elefantinho, que é um micro trator com um longo cano de sucção, aspirando o lixo de pequeno porte que a vassoura não consegue retirar.

7.6.6 Limpeza de Lagoas e Mobiliário Urbano

O Rio não é só mar e montanha. Cidade conhecida historicamente como "aquosa", também é cortada por rios, lagos e lagoas. A Lagoa Rodrigo de Freitas é a maior e mais bela. Fica na zona sul da cidade e é uma área de lazer e de esportes. Camorim, Tijuca e Jacarepaguá formam o complexo lagunar da baixada de Jacarepaguá ligadas ao mar pelo canal de Marapendi.

A Comlurb investiu na compra de dois barcos catamarãs, de fabricação nacional e na importação de outros dois de tecnologia moderna para a

limpeza do nível d'água e margens da bacia lacustre do Rio. Com isto, a empresa conta com uma frota de 6 embarcações, usando dois outros na coleta domiciliar de lixo das Ilhas Gigóia e Primeira. Nas ilhas do Ipê e Coroa, a limpeza só é feita em volta, por serem ilhas habitadas.

7.6.7 Mobiliário Urbano

A limpeza do mobiliário urbano do Rio de Janeiro é mais uma tarefa da companhia para melhorar e conservar o aspecto visual das ruas. Para isso a empresa dispõe de 10 kombis com equipamentos de limpeza e garis que lavam, raspam e retiram todo o tipo de sujeira e pichação das placas de sinalização dos bancos, praças, aparelhos telefônicos, postes, paradas de ônibus e outros objetos das ruas.

7.6.8 Limpeza de Parques e Jardins

A limpeza de parques também é mais um programa de trabalho realizado pela Comlurb, nos parques: Guinle, Catacumba, Garota de Ipanema, Tom Jobim, Quinta da Boa Vista e Parque do Flamengo. Este serviço consiste na manutenção, corte, capina e varredura do gramado, limpeza de ciclovias, além da instalação de papeleiras.

7.6.9 Limpeza Hospitalar

Recolhe os resíduos de Serviços de Saúde. O Time de Qualidade SALOMI, ligado a Gerência de Limpeza Hospitalar - IGH, identificou a necessidade da criação de campanhas que viessem a conscientizar os profissionais de saúde quanto ao DESCARTE CERTO dos materiais perfurantes e cortantes.

- **Coleta Hospitalar** - Com o objetivo de melhorar o acondicionamento e coleta do lixo hospitalar, proporcionando a higienização e desinfecção dos hospitais do município, a companhia desenvolveu um sistema de coleta do lixo produzido, seguido da separação do lixo contaminado do lixo comum e da separação do papelão nos hospitais Souza Aguiar, Miguel Couto e Lourenço Jorge para reciclagem.

7.6.10 Operação de Fim de Ano: Papel Picado

Tradição na cidade do Rio de Janeiro, a chuva de papel picado é uma das manifestações que acontecem no último dia útil que antecede as datas de Natal e Ano Novo. O papel picado jogado por trabalhadores ao final do expediente cai nas ruas, calçadas, marquises e galhos de árvores. A COMLURB já tem uma equipe preparada para esse serviço que começa ao mesmo tempo com os catadores cooperativados recolhendo o material reciclável. Em seguida, uma equipe de garis, carros-pipa e caminhões basculantes entram em ação, deixando as ruas limpas.

7.6.11 Reveillon

O reveillon é o maior evento público de final de ano realizado nas praias do Rio de Janeiro. São milhões de pessoas que passam a noite na areia, onde há shows, espetáculos, queimas de fogos, cultos e oferendas à Iemanjá, a rainha do mar. A COMLURB garante a limpeza com equipes de garis, caminhões, varredeiras mecânicas, basculantes, microtratores e máquinas de limpeza, principalmente em Copacabana. Neste local são removidas, em média, 360 toneladas de lixo, composto de restos de alimentos, velas, flores, alguidares, madeiras, garrafas, fitas e outros objetos oferecidos à Iemanjá e jogados também no mar.

7.6.12 Carnaval Plano de Limpeza

O maior evento turístico do Rio de Janeiro, o Carnaval, obedece a uma programação especial de limpeza que abrange todos os pontos onde são realizados bailes populares em toda a cidade, mas com ênfase principal para as festividades do Centro da Cidade e os desfiles da Passarela do Samba, na Marquês de Sapucaí. Para a COMLURB são 10 dias de muito trabalho, em que a empresa desenvolve um esquema sem interrupção para incluir as programações de bailes da Riotur, e sem alteração, também nos serviços gerais de rotina, entre os quais a coleta de lixo domiciliar, limpeza das praias, dos locais onde se realizam feiras-livres e demais áreas públicas.

CAPÍTULO VIII
8. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COMLURB ATRAVÉS DA
GESTÃO PARTICIPATIVA

“Trabalho em equipe + dedicação pessoal + emoção
+ garra + paixão = conquistar!”.

Rogério Martins

A Comunicação Empresarial desenvolve e propõe ações de comunicação que sejam eficazes e estejam alinhadas com o plano estratégico e as diretrizes da organização, zelando pela sua imagem interna e externamente.

Os gestores dos novos tempos perderam o chicote, as rédeas e o laço que usavam para punirem, dirigirem e exercerem domínio sobre seus subordinados. Deixaram de usar a lista de cargos e salários como atrativo ou recompensa. Entenderam que a empresa é formada por seres humanos. Sabem que agora precisam da habilidade de um lavrador, que transforma a terra bruta em campo fértil até mesmo para as mais frágeis culturas. Não querem mais ser o vaqueiro, que toca a boiada, mas os pastores que a conduzem⁸¹.

A atual Sociedade do Conhecimento⁸² exige das empresas e das entidades uma nova postura no relacionamento com os seus distintos públicos de

⁸¹ www.mariopersona.com.br

⁸² Adriano Canabarro Teixeira. Internet e democratização do conhecimento: repensando o processo de exclusão social. Editora UPF. 2002.

interesse, sejam eles consumidores, funcionários, acionistas, associados ou a própria opinião pública. Uma postura que pode ser resumida num conceito ou princípio fundamental: TRANSPARÊNCIA.

Infelizmente, muitas organizações preferem manter-se isoladas e, com isso, arriscam-se a comprometer, a médio prazo, o seu desempenho e a sua reputação. A empresa que não se comunica com o mercado não pode pretender tê-lo como parceiro nos períodos de transição e, geralmente, encontra dificuldades para prever oportunidades e consolidar relacionamentos.

A prática dessa transparência requer, efetivamente, para muitas organizações, uma mudança profunda em seu processo de gestão. Dificilmente, aquelas que se caracterizam por uma hierarquia rígida, por decisões centralizadas ou descartam a participação como elemento de sua cultura, estão preparadas para uma autêntica interação com o mercado. Elas, em geral, receiam abrir-se para os seus públicos, como se esta sadia e necessária convivência pudesse representar um perigo. Sua desconfiança e seu receio refletem-se em sua política de comunicação, normalmente acanhada e avessa ao profissionalismo⁸³.

De acordo com o professor Wilson Bueno⁸⁴:

A organização gerida por este princípio está, por definição, aberta ao diálogo. Isso significa que ela se empenha tanto em falar quanto em ouvir, estabelecendo canais permanentes com os seus públicos e buscando, diligentemente, adaptar-se às novas demandas ou desafios. Ela está pronta para incorporar as sugestões dos seus colaboradores e admite rever ações e estratégias, se elas não se mostrarem adequadas. A organização transparente prioriza o atendimento, favorece o contato e, sob nenhuma hipótese, manipula dados ou informações, com o objetivo de conseguir vantagens. Ela pratica, como diz o mercado, o jogo limpo. Em tempos de Internet, onde prevalece a

⁸³ Wilson da Costa Bueno. Professor do programa de pós-graduação em Comunicação Social da UMESP, professor de jornalismo da USP e diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa.

⁸⁴ Idem

informação rápida e qualificada, a comunicação truncada não tem vez. Os especialistas continuam com a razão: a empresa ou entidade que não se comunica, ou tem pouco pra contar ou tem muito pra esconder. Em qualquer um dos casos, ela estará em desvantagem no mercado.

O papel da comunicação empresarial no contexto formado pelo avanço da Internet nos dias atuais, estão presentes nos diversos meios de comunicação. Nos jornais, por exemplo, lemos notícias sobre condenações de grandes executivos da Parmalat. O que vemos com isso? O mundo está mudando muito rápido, em um sentido quase anti-horário. Ou seja, a noção de tempo vem se acelerando e, nos últimos tempos, dando uma grande virada.

Hoje não temos mais certeza se o tempo que a gente conta de forma linear esteja valendo como valia no passado. Existe uma quebra da estrutura de pensamento linear que tem que estar permeando a preocupação dos executivos com as marcas. Uma marca deve ser olhada não necessariamente para tornar-se um gigante. Mas para se tornar e continuar sendo imbatível. Esse é o desafio: como fazer uma marca que não envelhece? O papel da comunicação empresarial aqui é fundamental, porque ela lida com a formação da opinião pública, que hoje tem um papel exponencialmente maior do que há 10 anos atrás. Hoje, graças à tecnologia, a opinião pública tem uma agilidade para enviar e receber informações que não tinha 10 anos atrás. A internet está aí para isso. Você tem os *blogs*, os *chats*, os *orkuts*. Alguns dizem que é democracia demais. Não importa, é um fato. Hoje a opinião pública se informa rápido, muda de opinião rápido, é muito mais poderosa, tem muito mais capacidade de se mobilizar. A comunicação empresarial tem que cuidar do relacionamento da marca com a

opinião pública. A gente tem que chamar a atenção para as empresas olharem para si próprias não só em termos de *cashflow*, mas em termos de marca para durar. Essa mudança de pensamento é diferente de empresa para empresa.

8.1 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA COMLURB

Quando se pensa no termo “gestão participativa”, defronta-se com uma dificuldade inicial, relativa ao conceito, já definido e explicado anteriormente, e significado do que seja a participação. Se procurarmos na bibliografia de origem empresarial (consultores), um conceito mais preciso, encontraremos pouco conteúdo além do senso comum. Assim, ao invés de procurar um conceito geral, vamos nos referir àquelas situações nas quais os empregados da COMLURB, diretamente ou por intermédio de seus representantes, interferem nos procedimentos administrativos, comerciais ou, embora mais raro, na condução geral da empresa⁸⁵.

A gestão participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário.

De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Essa definição tem diversas implicações:

⁸⁵ www.cgt.org.br/themas/gestao - acesso janeiro 2005

- Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização.
- A alienação desperdiça o potencial de contribuição das pessoas.
- A participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, em como a satisfação e a motivação das pessoas.
- Aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações
- Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização

8.2 O DESAFIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA E EFICAZ ⁸⁶

Nesse cenário, personagens como o presidente da empresa e o funcionário submisso saem de cena para dar lugar a uma nova forma de relação - mais democrática e produtiva - no ambiente de trabalho.

Na entrevista realizada em 05/08/2005, o consultor Francisco Cunha da empresa TGI, integrante da Rede Gestão, esclareceu como fica a questão da hierarquia e da legitimidade do poder, numa gestão participativa ⁸⁷.

⁸⁶ www.notitia.truenet.com.br/desafio21 - acesso janeiro 2005

O princípio é o mesmo do regime democrático: a autoridade é imprescindível, mas tem que ser exercida sem autoritarismo. Não existe democracia sem autoridade como não é possível existir gestão sem hierarquia, ainda que a mais "leve" possível. Quanto à legitimidade, entendo que quanto menos legítimo é o poder exercido, menos competitiva é a empresa. Portanto, em última análise, o que determina a legitimidade é a capacidade da empresa competir e sobreviver à concorrência. Empresas autoritárias, com hierarquia rígida e com poder centralizado em excesso, num regime de concorrência acirrada, não sobrevivem no mercado por muito tempo.

Para alguns teóricos, a gestão participativa é a melhor alternativa. A participação chega à sua plenitude quando se vence a dicotomia dirigente/dirigido. Indiscutivelmente este é um item essencial na implantação deste modelo de gestão. Para Francisco⁸⁸:

A dicotomia dirigente/dirigido é difícil de ser eliminada. Não existe equipe sem gerente nem gerente sem equipe. E sem equipe não existe organização nem empresa. Só conheço grupos autogeridos por hipótese, na teoria. Nunca vi funcionando na prática. Essa realidade não impede, todavia, o exercício da gestão estratégico-participativa que tem que ser conquistada com equilíbrio e perseverança, sem pressa e sem descanso.

As empresas devem adotar um Planejamento Estratégico integrado ao participativo. Estratégia sem participação é diletantismo ou intelectualização, com pouca eficácia pois não tem o comprometimento real das pessoas na execução (as pessoas só fazem com convicção ou compromisso aquilo em relação a que participaram da decisão). Participação sem estratégia é perda de tempo em termos de gestão. Portanto, é oportuno adotar uma sistemática de planejamento estratégico e participativo que seja capaz de produzir um norte para onde se dirigir e um compromisso em relação ao caminho a seguir (assumido por todos os responsáveis pela gestão).

⁸⁷ Entrevista realizada em 05/08/2005.

⁸⁸ Idem

Integralizando essas questões, quais seriam as principais características necessárias ao gestor, neste novo contexto de mudanças⁸⁹.

Ter capacidade de antecipar, de mobilizar as pessoas (ser um "especialista em gente") e de fazer com que as coisas aconteçam. Além disso, senso estratégico apurado, conhecer bem o negócio que gere e ser um excelente articulador (interno e externo à empresa).

8.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA COMLURB

A Gerência de Comunicação Empresarial trabalha permanentemente informando, atendendo e sensibilizando o cliente e veículos de comunicação quanto à limpeza, conservação e preservação do meio ambiente da cidade do Rio de Janeiro, dando suporte às ações do Prefeito, da Presidência, Diretorias, Coordenadorias e Gerências da COMLURB, imprensa e ações culturais, visando fortalecer a imagem institucional e a integração empresa & cliente, criando condições favoráveis à comunicação externa.

Ela abrange as seguintes áreas:

1. **Coordenadoria de Eventos** - área destinada ao planejamento e execução de atividades de comunicação através de eventos culturais, exposições, parcerias e seminários;
2. **Museu da Limpeza Urbana - Casa de Banho D. João VI** responsável pela preservação e investigação do patrimônio cultural e material vinculados à limpeza urbana, a COMLURB e à comunidade do bairro do Caju. Desenvolvimento de ações educativas, culturais e de

⁸⁹ Idem

lazer para a população e dinamização de atividades dirigidas à comunidade do bairro do Caju em sintonia com sua memória histórica;

3. **Processo de Comunicação Institucional** - Informar e esclarecer aos veículos de comunicação e ao público sobre as diversas atividades que a empresa desenvolve;
4. **Processo de Comunicação Visual** - responsável por criar, planejar, coordenar e fiscalizar os elementos formadores e os critérios de identidade visual da Companhia. Atua em diversos Projetos de Design tais como: logomarcas, relatórios anuais, revistas, jornais, folders, capas de CD, capas diversas, identidades corporativas, campanhas institucionais, anúncios publicitários, cartazes, banners, projetos culturais, sinalização;
 - visitação às instalações da empresa como aterro, museu, usina, espaço cultural;
 - entrevistas para imprensa;
 - entrevistas com técnicos da empresa;
 - empréstimos de equipamentos e uniformes;
 - desenvolvimento de pesquisas para trabalhos acadêmicos de forma geral;
 - participação de garis em eventos externos;
 - parcerias para eventos;
 - empréstimos de fotografias;

- palestras relacionadas a comunicação empresarial na área ambiental;
- parcerias com vídeos, cinema, curta metragem, vídeo clipes;
- solicitação de folheteria;
- palestras de técnicos sobre limpeza urbana.

A COMLURB é a primeira empresa de serviço público a conquistar o Prêmio de Melhor em RH nos 39 anos de existência da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH-Rio.

Na opinião dos dirigentes desta instituição, a escolha da COMLURB quebrou alguns paradigmas:

O mais importante deles, disseram, é o de que empresa pública possui uma administração conservadora, burocrática e ineficiente. A Companhia Municipal de Limpeza Urbana foi eleita como empresa do ano em gestão de pessoas, por mostrar exatamente o contrário: uma administração moderna e um trabalho exemplar desenvolvido em benefício da sociedade.⁹⁰

Na realidade, a imagem que a empresa pública tem junto aos jovens profissionais tem mudado. Isso porque, de fato, algumas pessoas recusam trabalhar em empresas estatais a partir de uma visão equivocada que essas organizações têm no mercado.

Entre as mudanças promovidas pela COMLURB se destacam o foco no cliente e no mercado, os aspectos relacionados com a Responsabilidade Social; abrangendo a captação de Voluntariado para momentos de calamidades na Cidade, Informação Social e Ambiental e a valorização das pessoas, mais especificamente o Gari que foi efetivamente transformado de simples

componente da máquina operacional num profissional que participa, se compromete e põe sentimento nos serviços que realiza.

Desde 1996 a empresa vem gerando oportunidades de trabalho pela realização de concursos públicos para preenchimento de vagas em diversos cargos de seu quadro de pessoal. Em números, isso significa que no ano de 1996 foram admitidos 2.051 empregados; em 1997 - 1.199; em 1998 - 2.232; em 1999 - 671; em 2000 - 1.102 admitidos e, no ano passado, até novembro, a Companhia contratou 1.030 empregados⁹¹.

Em todo processo seletivo, 5% das vagas são preenchidas com portadores de deficiência física. Todos os novos Garis são treinados durante oito dias, num total de 64 horas/homem, antes de iniciar suas atividades nas gerências operacionais. Outras atividades de RH da organização estão sintonizadas com as melhores práticas da gestão de pessoas, que visam proporcionar condições para o desenvolvimento e utilização plena dos colaboradores que compõem a força de trabalho da empresa. Destaca-se, por exemplo, o Plano de Cargos e Carreiras, implantado na empresa em julho de 1999. Através desse plano, os colaboradores, a começar pelo Gari, puderam ter acesso a promoções horizontais e verticais, desde o nível fundamental de 1º grau até o superior de 3º grau. Para isso é necessário que seja comprovada evolução de desempenho profissional, com a escolaridade.

⁹⁰ www.abihrij.com.br

⁹¹ www.rio.rj.gov.br/comlurb

Em julho/2001, a Companhia criou a Universidade Corporativa COMLURB - UNICOM, um espaço onde os empregados podem adquirir maior conhecimento, aprender mais, inclusive habilidades úteis aplicáveis no trabalho. Para isso, existem cinco escolas para formação profissional, desenvolvimento gerencial, cidadania corporativa e para projetos e novas tecnologias.

Outros três programas visam à melhoria da qualidade de vida:

- **COMVIVER** - destinado a conscientizar os empregados aposentados e aposentáveis quanto à necessidade de preparação para a nova etapa da vida;
- **ÁREA DE LAZER ENGº MARQUES PORTO** – (em Santa Cruz) com várias atividades esportivas (inclusive maratonas) e culturais, tendo como fonte de informações uma biblioteca existente no local;
- **DE BEM COM A VIDA** - com ações voltadas para a prevenção e recuperação de dependências.

Essa Universidade Corporativa tem cinco escolas:

- Escola de Formação de Escolaridade, onde proporciona o ensino fundamental (1º grau) e médio (2º grau);
- Escola de Formação Profissional, que oferece cursos de formação e atualização para as funções existentes na empresa;
- Escola de Formação Gerencial, para aprimoramento técnico do corpo gerencial;

- Escola de Cidadania Corporativa, onde se pratica a responsabilidade social e cidadania;
- Escola de Desenvolvimento de Projetos e Novas Tecnologias:, para novas idéias e conhecimentos que serão estudados, discutidos e colocados em prática.

Além disso a UNICOM planeja, coordena e executa workshops, seminários de desenvolvimento gerencial, jornadas técnicas e todos os treinamentos para novos empregados, reciclagem e difusão de novos métodos de trabalho.

8.4 LIDERANÇA TEM NOME: PAULO CARVALHO

Foi pensando nisso que desenvolvi essa tese, mostrando através da empresa COMLURB que a comunicação empresarial só tem sucesso, mediante a utilização da gestão participativa implementada e através das ações de um líder comprometido com as mudanças exigidas pelo mercado e a participação de toda sua equipe.

Paulo Carvalho é Engenheiro Mecânico de Produção formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Já trabalhou em diversas empresas na cidade do Rio de Janeiro e desde 1992 ocupa o cargo de presidente da COMLURB. Por ser uma empresa de economia mista, o gerenciamento de seus recursos tornam-se ainda mais complexos devido as particularidades existentes na administração pública e privada.

Ao iniciar este estudo através de minha dissertação de mestrado, relacionei durante esses anos as melhores soluções para desenvolver uma comunicação empresarial eficaz:

- Criar um ambiente positivo de mudanças;
- Envolver-se como fator de desenvolvimento;
- Propagar a importância da gestão participativa;
- Conhecer a Gestão do Conhecimento em um ambiente de inovação;
- Preparar a empresa e colaboradores para o futuro;
- Fazer de cada colaborador um propagador;
- Descobrir talentos e motivar a criatividade;
- Eliminar a alienação e a baixa estima das equipes;
- Criar cultura para as novas tecnologias;
- Resgatar a dignidade de quem faz a empresa acontecer;
- Fazer de cada colaborador um líder capaz;
- Fazer da qualidade de vida a qualidade do produto;
- Aumentar o poder de detecção e retenção de talentos;
- Valorizar a imagem da empresa na mídia e na comunidade;
- Transformar o sucesso individual em ganho conjunto;
- Aproveitar todo o potencial da capacidade humana; e
- Envolver todos na mudança para a qualidade.

8.5 O LÍDER E SEU PAPEL COMO GESTOR DE MUDANÇAS ⁹²

Há um tema no meio empresarial que sempre rende exaustivas análises, comentários e elucubrações: mudanças! Por mais que se escreva, fale e teorize sobre o tema há quem ainda não consiga lidar de forma positiva com as mudanças. O fato é que no mundo dos negócios, mais do que nunca, é necessário possuir um grande poder de adaptação às mudanças. Historicamente sabemos que o homem é um ser em transição. Vivia nômade em busca de alimento e abrigo. Parece que nos dias atuais ele vem resgatando sua essência e proporcionando, para o desespero de muitos, grandes transformações na forma de pensar, agir e interagir com o próprio meio.

Se a mudança é inevitável e já faz parte da história humana, porque, ainda assim, há quem tenha tanto medo? Os processos de mudança causam em nossas vidas uma sensação de dualidade. Tudo isso porque o que está envolvido são nossas emoções. Por mais racional e lógica que seja a pessoa ela sentirá medo e receio daquilo que desconhece. Para alguns isso é um estímulo e por isso arriscam mais. Para muitos isto paralisa. O medo se apodera e faz com que suas reações sejam de resistência⁹³.

Paulo Carvalho, atual presidente da COMLURB acredita ser um privilégio poder dispor de tanto tempo para realizar esse trabalho de mudança⁹⁴.

Não é que minha equipe tenha algo de superior sobre outra equipe, nós somos formados por engenheiros com formação em administração e somos profissionais como tantos outros perfeitamente

⁹² Rogério Martins em www.personaonline.com.br/artigos - acesso janeiro 2006

⁹³ Idem

⁹⁴ Entrevista com o Presidente da COMLURB, Sr. Paulo Carvalho realizada em 02/02/2005.

competentes, que faziam exatamente o que eu fiz, aproveitar a oportunidade dada pelo então prefeito César Maia para desenvolver com liberdade esse trabalho. Agora tem uma coisa fundamental que não diz só em relação ao tempo de permanência no cargo. Claro que eu dispus de 12 anos e ainda terei mais 4. Isso foi um facilitador, mas não foi o principal. O principal foi a liberdade que o César Maia me deu para fazer a administração da minha maneira, sem nenhuma intromissão politiquêira. Você poderia ter aqui uma diretoria composta por pessoas indicadas por terceiros, não só por mim, como é a grande maioria das empresas. Você pega uma empresa estatal grande, e, de repente o diretor financeiro é um indicado pelo Ministro da Fazenda, e por aí vai. E fica uma colcha de retalhos, onde não se tem liberdade. Todos os diretores da minha empresa são nomeados por mim, são pessoas da minha confiança, então. Eu fiz o mesmo trabalho, é uma cadeia de confiança que funciona muito bem.

O resultado mais comum no mundo empresarial é visto naquelas pessoas que só interagem com os colegas do próprio departamento. O receio de não ser aceito impede a socialização. Esse processo de encasulamento vai tomando uma proporção cada vez maior e se complica ainda mais quando atinge a área de recursos humanos. Durante minha pesquisa, conheci muitas pessoas resistentes a mudanças dentro do departamento de comunicação social da empresa. Parece incongruente, e é. As pessoas que deveriam ser verdadeiros agentes de mudanças fazem o oposto. Impedem o desenvolvimento de novos valores empresariais. Distanciam-se das pessoas. Agem de forma contrária ao progresso da organização. É óbvio que não são unanimidade. Ainda bem! O primeiro impacto após a contratação de um novo funcionário geralmente causa pânico. Ele mexe no *status quo*. Altera aquela sensação de equilíbrio conquistada por um longo período. Muitos torcem por sua demissão, mas acabam demitidos.

Perguntamos a nós mesmos como fazer para evitar danos à cultura organizacional. Mudar é preciso. Isto é mais do que um fato, uma necessidade. O

que faz a diferença é a forma com que se introduz este tema na organização⁹⁵. Destaco a seguir duas ações fundamentais que percebi durante meus estudos para que o impacto das mudanças e sua eventual resistência sejam minimizados ou até mesmo excluídos.

O primeiro passo é promover uma reflexão junto aos funcionários sobre o assunto. Culturalmente, um dos maiores receios das pessoas está relacionado a segurança. Por mais criativo que seja o nosso povo para encontrar meios de subsistência, perder o emprego ainda está no topo da lista das grandes ameaças. Quando surgem rumores de que a empresa fará algum tipo de mudança, pronto, lá vem demissão! Mesmo que isso não seja verdadeiro, a desconfiança já se estabeleceu, e esse é o primeiro passo para a queda na produtividade. A organização que estabelece um processo de comunicação interna efetivo entre diretoria e funcionários tem grandes chances de minimizar o impacto dos boatos. Portanto, comunicar é preciso! Use de todas as formas para tornar claros os rumos da organização, os projetos em andamento, a visão.

É preciso envolver as pessoas⁹⁶. Esta é a outra ação fundamental para o gerenciamento das mudanças. É preciso entender que os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças são muitos e não estão apenas relacionados a algo que pode prejudicá-las. As pessoas resistem também a mudanças que podem beneficiá-las a longo prazo. Este é o grande desafio dos

⁹⁵ Rogério Martins em www.personaonline.com.br/artigos - acesso dezembro 2005

⁹⁶ Idem

líderes e gestores. Suplantar suas próprias resistências e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas atitudes, ações e transformações.

Pelo fato da COMLURB ser uma empresa de economia mista, facilitou a implementação do modelo de gestão participativa. De acordo com o presidente⁹⁷:

Se aqui fosse uma autarquia, com empregados estatutários, isso seria um grade dificultador. Nós somos uma empresa como uma Coca-Cola, ou seja, empresas que funcionam como uma S/A normal. Eu tenho aqui a liberdade de mudar a organização com facilidade, a respeito da permanente agressão, no bom sentido, dos órgãos governamentais em tentar dominar a empresa. O pessoal que trabalha na administração direta não vê a COMLURB com bons olhos porque o Secretário de Administração ele é simplesmente o Secretário de Administração Municipal. Ele não toma conta do dinheiro, não toma conta da parte legal, ele não toma conta de nada. Por isso é que nós temos aqui uma administração na mão. Por isso é que existe uma vontade tremenda de diversos órgãos da administração pública em transformar a COMLURB num ente desse tipo, altamente dominável. E eu estou numa permanente reação quando a coisa é demais. Quando é simples eu me adapto para não criar maiores problemas de relacionamento.

8.6 LÍDER É AQUELE QUE OUVI 98

Se fizermos um estudo mais detalhado, notaremos que há pessoas que não escutam porque temem ouvir o que não querem. Não estão preparadas emocionalmente para lidar com a perda e a frustração. Assumem uma postura de autoridade que as protegem do “pior”. Em outros casos simplesmente não percebem suas atitudes. Os estudos do comportamento humano, sobretudo sobre os aspectos da liderança, vêm comprovando que as pessoas passam por uma profunda mudança de valores pessoais que afetam diretamente sua maneira de agir e se relacionar. No conceito mais popular de liderança, identificamos o líder como sendo aquele que apresenta um conjunto de características que o difere dos

demais e faz com que possua seguidores espontâneos. No entanto, como é possível o líder ter seguidores se ao menos não consegue ouvi-los? Saber o que pensam?

A cultura milenar dos orientais ensina que um dos atributos essenciais para uma melhor convivência no dia-a-dia e nas relações do trabalho é aprender a ouvir. Neste caso ouvir é ir além do simples fator físico-mental. É interpretar muito mais que sons e palavras: ouvir o outro. É usar da empatia, ou seja, colocar-se no lugar do seu interlocutor. Tarefa difícil para alguns e normalmente não praticada por muitos. Para exercer plenamente o papel de líder é importante estar atento a este item; para aperfeiçoá-lo é necessário exercitar, assim como se faz quando quer perder uns quilinhos ou melhorar o fôlego.

Seguindo este princípio, Paulo Carvalho ao assumir a presidência da empresa, percebeu a necessidade de percorrer os mais variados setores da empresa para tentar detectar as angústias e os anseios dos empregados⁹⁹.

Encontrei uma empresa extremamente politizada (política partidária) onde os gerentes regionais eram escolhidos por políticos da área, eu reagi e aos poucos eles entenderam que a empresa funcionaria melhor assim. Os *lobbies* e os cartéis existentes em toda a empresa eram de todos os tipos. Fui analisando e percebendo que essas coisas eram entraves para o desenvolvimento da COMLURB. A partir daí eu me esforcei para retirar tudo isso. Nós tivemos uma época muito dura de reações, traumas, ameaças graves inclusive para a minha família e precisei até contratar segurança. Foram reações que eu soube vencer. Eu tenho uma técnica para superar tudo isso. Sempre agi de uma forma muito transparente; e eles não sabiam como lidar com isso porque não estavam acostumados. Hoje tenho certeza que a empresa reconhece que foi muito bom eu ter agido desta forma além dos agentes externos também, fornecedores, vereadores, prestadores de serviço e a população em geral.

⁹⁷ Entrevista com o Presidente da COMLURB, Sr. Paulo Carvalho realizada em 02/02/2005.

⁹⁸ Rogério Martins em www.personaonline.com.br/artigos - acesso dezembro 2005

⁹⁹ Entrevista com o Presidente da COMLURB, Sr. Paulo Carvalho realizada em 02/02/2005.

O verdadeiro líder consegue o respeito de seus liderados à medida que ouve suas opiniões, idéias, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem julgamento de valor. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de serem ouvidas com respeito.

Portanto, saber ouvir é um aspecto da maturidade do líder. Liderança tem mais a ver com a forma de lidar com as pessoas - ouvir, motivar, compartilhar, orientar e delegar – do que quantos funcionários você tem na sua equipe.

8.7 O LADO SOCIAL DA COMLURB

A COMLURB já sabia, através da análise do lixo, que havia uma retração no consumo. O aumento da parte orgânica e a redução das embalagens de comidas prontas sinalizavam para uma maior manipulação de alimentos nos domicílios, assim como a redução do vidro acusava um menor consumo de produtos supérfluos. Na Tijuca, bairro típico da classe média, a matéria orgânica cresceu de 38,6% para 48,7% e o vidro caiu de 5,6% para 2,9%¹⁰⁰.

O que a COMLURB não imaginava é que o crescimento do interesse pelo concurso de garis fosse explodir. A Companhia tinha recebido 10,2 mil inscrições para 1997, 13,6 mil para 1998 e acabou de registrar mais de 50 mil ao final de março deste ano (270% aumento).

O concurso é para a formação de um banco de reserva com uma admissão mensal prevista (*turn over*) de 152 aprovados. Trata-se de um certame,

sem taxa de inscrição para se atingir a todos, e com ênfase na prova de vassoura. O regime do trabalho é celetista e portanto sem estabilidade de emprego.

A COMLURB, empresa da Prefeitura do Rio de Janeiro, é uma das maiores empregadoras do país (12º segundo a Revista Exame) com 13,4 mil empregados e acolhe, em grande parte, trabalhadores simples e por vezes marginalizados pela globalização (mais de 9 mil garis). A Companhia também sustenta uma massa de mais 2 mil homens contratados pelas associações de moradores em comunidades carentes além de socializar catadores de rua e admitir muitos deficientes físicos em seu quadro.

A COMLURB entende bem o seu papel social e sabe que precisa é de um trabalhador treinado (mais de 200 mil horas em 1998), educado (mais de 40 turmas de cursos supletivos internos em 1998), satisfeito e integrado na sociedade em que vive. É esta a base dos prêmios que tem recebido nos últimos anos pelo reconhecimento da boa qualidade dos serviços prestados à população do Rio de Janeiro (PROCON e QUALIDADE RIO).

8.8 IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Para atenuar os conflitos de interesse entre a direção, a gerência e os empregados, a COMLURB tentou reorganizar o processo de trabalho através de mudanças pontuais de acordo com as ferramentas descritas no transcrito deste trabalho. Tais mudanças, portanto, deixaram intacta a rígida separação entre

¹⁰⁰ Idem

quem comanda e quem é comandado, se limitando a reduzir a monotonia do trabalho por via do agrupamento de diversas tarefas num mesmo posto de trabalho.

O cliente final (consumidor) começou a perceber as mudanças de uma maneira lenta e gradativa. As ações comunicacionais auxiliaram nesse processo, mas no início o resultado foi catastrófico.¹⁰¹

Ouvimos dois clientes: o interno e o externo. O externo eu acompanhava através da mídia pois não tínhamos implantado ainda o sistema de tele-atendimento que é o *call center* que funciona hoje muito bem e é uma mensuração importante para a nossa qualidade, e pelo boca-a-boca. Percebia-se claramente que nós não tínhamos uma boa imagem, eram muitas reclamações e isso me incomodou bastante. Eu montei os canais de informação: Ouvidoria, Tele-Comlurb, Internet e as pesquisas que começaram a ser feitas para tentar captar os problemas e agradar os nossos clientes com uma qualidade de serviços excepcional. Com relação ao cliente interno eu percebi um empregado completamente desmotivado, com vergonha da empresa, vergonha de ser gari e eles diziam: *“Não me ponham para trabalhar perto de casa pelo amor de Deus, porque eu não quero que ninguém saiba que eu sou lixeiro”*. O sujeito tinha vergonha da profissão que tinha e isso era muito ruim. E hoje eu fico feliz em saber que o empregado tem orgulho de ser da COMLURB, porque ele passou a ser bem tratado e sentir que tem valor.

Ao longo da década de 80, os programas participativos de iniciativa empresarial, visando dar maior grau de satisfação com o trabalho, passaram a ser difundidos. Tais iniciativas devem ser compreendidas como experiências de reorganização do trabalho que visavam ao mesmo tempo, dar maior satisfação com o trabalho, porém, somente na medida em que redundam em políticas aumentando a rentabilidade da empresa.

Consideramos que todo o cidadão é um cliente em potencial. Sabemos que em cada segmento uns são mais participativos que os outros. As mulheres são mais participativas e as que mais reclamam. E nossa preocupação é transmitir a todos os nossos empregados que todos os cidadãos são clientes da COMLURB¹⁰².

¹⁰¹ Idem

¹⁰² Idem

No centro da intocabilidade do poder de decisão na empresa, está a revisão dos métodos tradicionais de gestão, adaptados a uma forma de organização empresarial que não mais respondia às necessidades da valorização do capital, da acumulação capitalista num ambiente globalizado e extremamente competitivo. Por sua vez, a necessidade de rever tais métodos, está ligada, de maneira bastante clara, com a introdução de novas tecnologias. A gerência toma decisões sobre nova tecnologia tendo em vista, em primeiro lugar, os objetivos econômicos de competitividade, isto é, redução de custos e maximização de lucros. Somente num segundo momento é que se busca uma adaptação do pessoal da empresa àqueles objetivos. Esta adaptação vem se concretizar através de cursos, palestras e sistemas participativos e, no limite, pelo deslocamento e/ou demissão de trabalhadores¹⁰³.

Neste sentido, pode-se ver a idéia de uma gestão participativa como resposta a novas necessidades no âmbito da produção capitalista. Atividades intelectuais e de comunicação que integram crescentemente a atividade produtiva, inclusive no nível de trabalhadores da linha de produção, o taylorismo não previu. E a valorização do principal empregado da COMLURB, o gari, foi trabalhada não a nível financeiro e sim de maneira motivacional¹⁰⁴.

Exatamente, nós nos preocupávamos também com a questão do salário, mas não era só isso. O empregado começou a perceber que ele era bem visto e que era uma pessoa importante dentro da empresa, e eu costumo dizer que os garis realmente são as pessoas mais importantes dentro desta

¹⁰³ Rogério Martins em www.personaonline.com.br/artigos - acesso dezembro 2005

¹⁰⁴ Entrevista com o Presidente da COMLURB, Sr. Paulo Carvalho realizada em 02/02/2005.

empresa. Essa nova visão passada a eles e demonstrada a eles através das ações como por exemplo dando novos uniformes mostrando a preocupação com a segurança e higiene, plano de saúde ostensivo à família, criamos um canal de atendimento interno para ouvi-los, demos *tickets* alimentação, vale-transporte, café da manhã, sistema de educação para adultos, sistemas de treinamento. Foram coisas que nós criamos e automaticamente o empregado foi percebendo que ele era importante para a empresa. Então passou a nascer um orgulho dentro dele. E a empresa dele passou a crescer, se modernizar, ser admirada, ser querida, e ele ouvia da população e dos amigos “você trabalha numa boa empresa”. E ele começou a ver que o cliente externo é que reconhece a empresa por sua excelência na qualidade dos serviços prestados e ao mesmo tempo ele começou a ver na direção da empresa uma vontade muito grande em valorizar ele como pessoa, como indivíduo. Essa é a principal razão. O sucesso dessa empresa hoje se apóia, sem dúvida nenhuma, na valorização do homem. Empresa para mim são pessoas, são cérebros, não é mais nada além disso. Tem um exemplo muito interessante que aconteceu aqui na empresa. Tem um relatório de 1927 escrito pelo Marcos Porto presidente da COMLURB na época, que fez uma viagem à Europa e trouxe uma notícia: *“Lá na Europa não se usa mais a carrocinha de lixo que nós usamos aqui. Temos que acabar com essas carrocinhas por essas e essas razões”*. Certamente Marcos Porto saiu da empresa, o relatório foi para uma gaveta e ninguém mudou essa carrocinha até quando eu cheguei em 1995. Li esse relatório, questionei a validade das observações descritas numa reunião de diretoria e perguntei: *“Ele tem razão?”* Então vamos mudar e mudamos! Uma coisa que já poderia ter sido feito há décadas.

A realidade industrial, desde então, é totalmente outra. Os assalariados menos qualificados (garis) estão, muitas vezes, no comando de máquinas e equipamentos de grande sofisticação e elevado valor, tendo como função um cuidado pela conservação e municiamento de informações necessárias ao desempenho correto, em lugar de realizarem esforços meramente físicos. Toda esta nova e sofisticada engenharia torna-se frágil quando aliada a uma estrutura rígida de hierarquia, quando em dado momento se exige decisões rápidas. As panes que paralisam, representam custos importantes que demandam a mobilização de todas as energias e informações dos agentes envolvidos, inclusive e particularmente, dos controladores das máquinas.

Essa valorização pessoal do empregado, naturalmente o estimula a buscar novos desafios, empreendimentos, uma melhor cultura educacional. Para a administração de Carvalho¹⁰⁵.

Nível superior para gari não é o que desejamos. Nós queremos que eles cheguem lá. Nós queremos é ter uma mão de obra qualificada na limpeza urbana mas ao mesmo tempo desejamos que eles não se limitem ao ensino fundamental. O nosso interesse é que realmente eles alcancem o nível superior mas dedicados ao serviço de limpeza urbana, porque nós não queremos que haja desvio de função.

8.9 A ACEITAÇÃO DO NOVO

A flexibilidade exigida pela produção moderna, com produtos e serviços instáveis cujas linhas de produção e prestação destes serviços se tornam rapidamente obsoletas, devido a intervenção concorrencial, pedem um cuidado com os tempos de preparação e programação visando introduzir alterações no produto/serviço que tende a ter uma longevidade cada vez menor. A concepção da separação rígida das tarefas “pensantes” e as de operação torna-se, nesta situação, uma fonte de problemas difíceis de serem corrigidos. Para tentar minimizar esses problemas, implantou-se um rígido sistema de treinamento buscando a capacitação dos antigos e novos empregados.

Nosso objetivo maior nos treinamentos é capacitar e “modernizar” ainda mais nossos antigos empregados. Já nos antigos e novos garis é transformar o empregado num “gari educador” na medida do possível. Que ele possa transmitir um tipo de ensinamento, noções de civilidade, dar uma informação clara, objetiva, completa, até porque nós temos uma população com um nível de educação social muito baixo.¹⁰⁶

Antigamente esses treinamentos não acarretavam conseqüências tão importantes quando o serviço prestado não sofria grandes alterações ao longo de

¹⁰⁵ Idem

toda uma década, mas tornou-se dispendioso a partir do momento que o cliente passou a ficar muito mais exigente. Esse monitoramento só se tornou possível através das constantes avaliações e acompanhamento do processo enquanto realizado, o que se contrapõe à espera do término do ciclo de inovações para eventuais correções e aprimoramento nesse processo. A participação torna-se, então, uma resposta técnica e organizacional de produção.

No início do ano foi divulgado por uma emissora de tv que o percentual de lixo coletado durante o *reveillon* diminuiu. Perguntei então ao Sr. Paulo se ele acreditava que essa diminuição seria um dos resultados desses novos procedimentos de treinamento realizados pela empresa.

Infelizmente não acredito. Eu gostaria muito que isso fosse verdade, mas ainda não é. Nós temos ainda um povo que não está contribuindo nem um pouquinho, fortemente influenciado pelos estilos dos governos estaduais que possuem o poder de polícia para exercer o poder de controle, ou seja, quem exige o cumprimento da lei é a justiça. Se não há justiça devido aos modelos de governo populista para aplicar as leis devidas ao cidadão relacionadas ao lixo público. Essa permissividade gera um descontrole e uma quantidade de lixo assustadora¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Idem

¹⁰⁷ Idem

8.10 AÇÕES REALIZADAS

8.10.1 Redefinição do Planejamento Estratégico

Missão - Conservar a cidade limpa com a manutenção de padrões de qualidade e custos otimizados, com foco na saúde, na educação e preservação ambiental.



Visão - Proporcionar ao cliente-cidadão da cidade do Rio de Janeiro um nível de serviços de limpeza cada vez melhor, com padrão de qualidade em nível mundial.



Objetivos permanentes:

1. Ser uma organização ágil, flexível, criativa, inovadora e tecnologicamente desenvolvida;
2. Superar as expectativas do cliente-cidadão, de modo a deixá-lo deslumbrado;
3. Ter os empregados capacitados, motivados, fiéis e proativos;

4. Atingir a excelência nos serviços que presta a população da cidade do Rio de Janeiro;
5. Buscar a redução permanente da geração de resíduos na fonte.

Princípios Básicos:

1. Colocar-se, sempre, no lugar do cliente.
2. Visualizar o futuro.
3. Treinar e valorizar as pessoas.
4. Preservar os valores éticos e morais.
5. Fazer sempre certo desde a primeira vez.
6. Assumir riscos nas iniciativas de trabalho.
7. Ser participativa, inovadora, empreendedora e criativa.
8. Zelar pela imagem institucional.
9. Defender as tradições, os valores e a memória.
10. Defender o meio ambiente.
11. Superar seus concorrentes nacionais nos serviços de limpeza urbana existentes de modo a deslumbrar seu cliente-cidadão com pessoal treinado e técnicas, equipamentos e ferramentas avançadas na disputa de uma colocação de relevo no "*ranking*" do mercado internacional entre as empresas de renome mundial.

Os serviços de coleta domiciliar de resíduos sólidos, de limpeza dos logradouros públicos, de limpeza e higienização hospitalar, de controle de

vetores, ou transferência e destinação final do lixo, e de fiscalização, são efetuados pela COMLURB de forma a:

- Proteger e conservar o meio ambiente.
- Manter a cidade limpa e com bom aspecto.
- Manter a maior qualidade possível, ao menor custo exequível.
- Assegurar que os desejos e expectativas de seus clientes- cidadãos sejam plenamente atendidos.

Esta política é transmitida, com linguagem apropriada, a todos os empregados, fornecedores, empresas que cumprem contrato de terceirização, acionistas e autoridades municipais, estaduais e federais.

8.10.2 Ouvidoria da COMLURB

8.10.2.1 Um breve histórico¹⁰⁸

A figura do Ouvidor faz parte da História do Brasil, desde os tempos do Vice-Reinado, quando aos bispos cabia o papel de interlocutores junto ao trono, o que se encontra na origem da expressão "Vá reclamar com o bispo!", até hoje empregada. Na Bahia e depois no Rio de Janeiro aparecem os primeiros Ouvidores de que se tem notícia em terras brasileiras. A instituição do *Ombudsman* vem da Suécia, com a promulgação da Constituição de 1809. Criado pela Assembléia Nacional Constituinte, o *just it ombudsman* tinha por missão exercer o controle da administração e observar o cumprimento da lei pelos

¹⁰⁸ www.rio.rj.gov.br/comlurb - acesso janeiro 2006

tribunais. Sob um ou outro nome, o fato é que o cargo de Ouvidor/*Ombudsman* ganhou força no Brasil a partir do Código de Defesa do Consumidor, verdadeiro divisor de águas na questão do relacionamento da empresa com o cliente.

De modo geral, o setor público tem demonstrado preferência pelo termo Ouvidor, enquanto, no meio privado, generaliza-se o emprego do nome *Ombudsman*.

Quem chega na sede da COMLURB e vê ao lado uma casa com uma placa escrita "*Ombudsman*", se pergunta: O que é isso? Nos países de democracia avançada como a Suécia, *ombudsman* é o funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública. É a pessoa encarregada de atender os clientes que não tiveram suas expectativas atendidas através de outros setores da empresa, colocando-se no ponto de vista do público.

Pensando nisso, surgiu em março de 1995 a Ouvidoria da COMLURB, órgão que exerce a cobrança de soluções e visa o melhor e o mais rápido atendimento das expectativas do cliente-cidadão, antes que os problemas se agravem. Dessa forma, evita o desgaste da imagem da empresa, afinal, população sem resposta e descontente com os serviços, procura outros meios, como televisão, jornais, PROCON e Juizado Especial para ter o problema resolvido.

O ouvidor deve ter disponibilidade para facilitar o acesso do cliente-cidadão que necessita contatá-lo, sendo ainda, a última pessoa na empresa a

quem a população deve recorrer. Pois, segundo o Ouvidor Geral da Companhia, Gilberto de Lucena, os problemas junto ao contribuinte devem ser resolvidos primeiramente com os gerentes ou responsáveis. Nos casos em que não há o entendimento entre as partes, a Ouvidoria procura solucionar o problema. As sugestões levadas ao diretor-presidente através dos relatórios circunstanciais visam à elaboração e reformulação do planejamento estratégico da empresa. “Através das reclamações, conseguimos corrigir as falhas em alguns setores que antes não eram percebidos”, lembra ele.

Na época em que a Ouvidoria iniciou os trabalhos de atendimento ao cliente, a principal reclamação recaía sobre a fiscalização da empresa. Os critérios corretos não eram praticados pelos fiscais, que por sua vez, não foram capacitados para o trabalho. Por isso, o setor foi reformulado e criado uma coordenação responsável pelos fiscais, que receberam treinamento adequado para a função e orientação no contato educacional com o cidadão. Atualmente, quando se percebe alguma irregularidade no âmbito da limpeza urbana, os fiscais têm a preocupação de orientar primeiramente com o responsável pela infração. Somente em caso de reincidência a multa é aplicada. A postura do fiscal como um orientador e educador junto à população diminuíram as queixas dos cidadãos após a mudança da abordagem.

A Ouvidoria tem solucionado cerca de 98% das reclamações no período máximo de 48 horas. Atualmente, não há reclamação contra a COMLURB, no PROCON nem nos Juizados Especiais, pois o órgão busca

solucionar as insatisfações no menor tempo possível, sempre com atenção e respeito ao cidadão, buscando o equilíbrio no relacionamento da Companhia e à população do Rio.

8.10.3 O vídeo institucional como ferramenta de divulgação da empresa

Dentro das várias possibilidades que o vídeo institucional oferece, a mais eficiente é sem dúvida alguma o telejornalismo empresarial, pois o mesmo é um meio de forte impacto e de veiculação imediata, o que dinamiza profundamente essa relação de informação interna. A diferença básica entre o vídeo institucional propriamente dito e o telejornalismo empresarial, é que enquanto o último segue uma periodicidade; o primeiro e único, é a divulgação da imagem da empresa, além de o vídeo ser feito para o público externo, e o telejornalismo empresarial ter como *target* os funcionários.

Um bom exemplo disso é o caso do vídeo do INMETRO, que desde 1990 é utilizado como meio de promover sua imagem externamente, e que excepcionalmente foi mostrado aos funcionários. O responsável pela realização do vídeo do INMETRO, Mário Diamante, ¹⁰⁹ diz que os empregados não apareciam falando em nenhum momento do vídeo, o que se ouvia era uma narração em OFF. Todo o vídeo foi feito visando o público externo, mas fez muito sucesso quando exibido entre os funcionários. A TV OBRA (como foi chamada) seria veiculada nos canteiros de obras da construtora, mas só durou três programas, pois com o plano Collor não foi possível dar prosseguimento ao projeto.

Um outro exemplo é a empresa de produtos térmicos M. Agostini S/A, que também possui um vídeo de telejornalismo interno, com ampla participação dos

empregados e com quadros fixos. O Canal MASA, como é chamado, trata de assuntos relativos à empresa com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade na produção. Uma característica importante do canal MASA é que nele existe o quadro: A Voz do Presidente, no qual o presidente da empresa expressa sua opinião sobre algum assunto que envolva diretamente a Companhia.

8.10.3.1 TV Gari – O Início

Quando o presidente da COMLURB, Paulo de Carvalho¹¹⁰, assumiu o cargo em 1993, encontrou o que ele chamou de “...uma empresa velha e com empregados desmotivados com o trabalho...”. Começou então a implantar as idéias de Qualidade Total, as quais ele já tinha posto em prática em outras empresas em que trabalhara, além dele mesmo já ter dado várias palestras e cursos sobre o assunto. Segundo ele, o melhor modelo a ser aplicado do programa de Qualidade Total na COMLURB seria o japonês 5S, pois dentre todos que existiam até então, este era o que mais se adequava à realidade da empresa, as suas características administrativas, e aos seus empregados.

8.10.3.1.1 O programa 5S¹¹¹

Mas o que vem a ser 5S? Um sistema japonês, sintetizado em cinco palavras começadas por S, que ajuda a organizar pessoas e empresas cansadas de ver a eficiência escoar pelo ralo da desordem.

Às vezes temos a nítida sensação de que vamos soçobrar ao caos que nós próprios criamos ao nosso redor. Vivemos num angustiante círculo vicioso alimentado

¹⁰⁹ Mario Diamante, Coordenador de Processos – TV GARI – COMLURB, Rio de Janeiro (entrevista realizada em 25/08/1998)

por dúvidas recorrentes e nada existenciais, do tipo: Cadê o comprovante de pagamento da conta de luz? Será que as crianças esconderam as chaves do carro? Onde guardei os recibos para anexar ao Imposto de Renda?

No trabalho o calvário se repete. Você tenta achar um telefone anotado num pedaço qualquer de papel. Seu colega sai de férias e leva junto, no carro, a pasta com dados da obra de engenharia que ambos estão supervisionando.

Se você já passou por alguma dessas situações, precisa, com urgência, implantar no seu cotidiano o programa de qualidade cinco S, criado pelos administradores japoneses. São cinco palavras iniciadas pela letra S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke* ou, respectivamente, senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de conservação e de auto-disciplina), que resumem procedimentos óbvios - e aparentemente simples aos olhos ocidentais - para impor e manter a ordem e a eficiência.

Na prática, os japoneses perceberam que um conjunto de normas em favor da organização melhora, sensivelmente, a qualidade da vida diária. “Na vida das empresas, a incorporação dos cinco S significa maturidade e sinal verde para a implantação do programa de qualidade ISO 9000 ou de qualquer outro”, afirma o engenheiro Ranilson Coutinho Prestrelo¹¹².

Desde 1987, quando a ISO 9000 foi lançada nos EUA, ter um certificado de qualidade como esse, mais do que um capricho ou de uma desejável recomendação, tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas.

¹¹⁰ Paulo de Carvalho, Presidente da COMLURB, Rio de Janeiro (entrevista realizada em 19/04/1998)

¹¹¹ Ricardo Meira, Professor Pós-Graduação da UNESA, Rio de Janeiro. Notas de Aula.

¹¹² Ranilson Coutinho Prestrelo, Engenheiro de Produção – PETROBRAS – RJ.

Acontece que a adequação as normas internacionais de qualidade nem sempre se dá com a rapidez desejada. Daí a importância do programa japonês: ele consegue, por meios mais diretos, quebrar resistências e garantir o necessário equilíbrio funcional para que isso aconteça.

A filosofia do programa cinco S é de fácil compreensão, pois se baseia em premissas descomplicadas. A implantação, apesar de simples, deve ser precedida por explicações que deixem claros os objetivos, métodos e vantagens do programa. O engenheiro Prestrelo sugere que, antes da implantação, seja instituído o Dia da Limpeza, com uma área destinada ao descarte de objetos.

Apesar da melhoria de fluxo e da economia de tempo que o programa traz, ele se depara com uma única e gigantesca dificuldade: depende da disciplina e disposição de seres humanos, para mudarem hábitos arraigados e cheios de vícios.

O conceito e a utilização do programa cinco S podem ser assim resumidos:

1. SEIRI (Senso de Utilização)

Consiste em separar o útil do desnecessário. E, depois, o desnecessário descartável - que deve ir imediatamente para o lixo - do desnecessário útil.

Em CASA - as roupas que você não usa mais (desnecessárias), se forem velhas (inúteis) podem virar pano de chão. As outras (úteis) podem ser doadas para uma instituição de caridade.

No TRABALHO - documentos com informações ultrapassadas devem ir para o lixo. Ferramentas inúteis para você podem interessar a um colega.

2. SEITON (Senso de Organização)

Consiste em ordenar e classificar os objetos necessários, de modo que possam ser facilmente localizados. Cada coisa ganha um local definido com sinalização acessível a todos que a manipulam.

Em CASA - o guarda-roupa deve ter gavetas específicas para lingerie e meias, por exemplo. Os Congelados vão para o freezer com etiquetas. Contas pagas devem ganhar pastas e classificação mensal, assim como os recibos de médicos, escola e dentistas para o Imposto de Renda. A ida ao supermercado deve ser precedida por uma lista.

No TRABALHO - objetos de uso diário devem estar o mais próximo possível e em locais de fácil acesso. Os de utilização menos freqüente devem ser arquivados num armário. Documentos consultados a cada trimestre, por exemplo, podem ser guardados em outra sala, mas devem ser identificados com clareza para facilitar sua localização. Sinalização visual simples, bem definida e arejada evita acidentes e ajuda os funcionários a circularem com mais agilidade e rapidez nas áreas internas da empresa.

3. SEISO (Senso de Limpeza)

Depois de nos livrar do desnecessário e colocar em ordem o necessário, o próximo passo é cuidar da aparência e da limpeza das coisas. Essas providências trazem bem-estar às pessoas e ao ambiente.

Em CASA - não há nada mais desagradável do que uma pia cheia de louças ou um carro atolado de jornais e papéis inúteis. A limpeza funciona como uma recompensa, um benefício, algo que nos dê satisfação.

No TRABALHO - mesas e instrumentos de trabalho devem ser guardados e limpos no final da tarde, para que se possa começar sem agitação o dia seguinte.

4. SEIKETSU (Senso de Conservação)

Todos devem colaborar para manter as condições obtidas com os três primeiros Ss. Será necessário uma mudança de comportamento dos funcionários e dos membros da família, de maneira que todos se comprometam a seguir as regras e procedimentos do programa.

Em CASA - devemos manter o hábito de, periodicamente, nos livrar das inutilidades que vão enchendo gavetas, armários e outras recantos da casa. Da mesma forma, guardar as coisas nos devidos lugares evita preocupações e gastos desnecessários. Não adianta definir um local para a chave do carro e abrir uma pasta para a conta do telefone se continuamos a largar tudo em qualquer canto. A desorganização pode fazer com que tenhamos de ir de táxi para o trabalho e de pagar novamente aquela conta perdida.

No TRABALHO - devemos, diariamente ou semanalmente, descartar documentos desnecessários e devolver para o arquivo o material que retiramos dele. O exemplo de manutenção dos três Ss deve ser dado pelos chefes. Além de manter em ordem suas mesas e salas, devem incentivar os subordinados, valorizando o tempo gasto com a arrumação, a classificação e a limpeza do seu departamento.

5. SHITSUKE (Senso de Auto-Disciplina)

Trata-se de um estado de espírito permanente do qual devem estar imbuídos os envolvidos no programa. Já convencidos das vantagens dos quatro S's, funcionários e membros da família passam a cumprir naturalmente as normas estabelecidas, sem necessidade de cobrança. O programa estará plenamente incorporado quando começarem surgir iniciativas espontâneas de melhoria da organização.

Em CASA - as crianças admitem que é muito bom encontrar, sempre, o que procuram. Você deixa de comprar aquele perfume caríssimo no *free-shopping*, porque sabe que

tem um igual, sabe onde está guardado e não precisa de uma duplicata ocupando espaço no seu armário.

No TRABALHO - ninguém mais reclama que está perdendo tempo para manter as coisas funcionando. A administração contínua do programa gera a satisfação de bem-estar que se consegue quando um trabalho flui sem entraves ou atrasos.

8.10.3.1.2 Resultados da implantação do 5S

A partir daí, o que se viu foi uma verdadeira revolução na empresa, com a abolição das velhas máquinas de escrever e a adoção definitiva do microcomputador como instrumento de uso comum nas gerências. A empresa se dinamizou muito com essa informatização.

Houve também uma descentralização em toda a estrutura organizacional da Companhia, já que antes do 5S, todos os problemas “tinham que ser resolvidos” pelos gerentes de departamento, ou pelos próprios diretores. O que o presidente fez foi dar autonomia e autoridade para as gerências operacionais, e para as gerências de divisão da COMLURB.

O Organograma da empresa é composto pela Presidência (PRE), seguida das 05 (cinco) diretorias:

- DAF (Diretoria de Administração e Finanças);
- DJU (Diretoria Jurídica);
- DRH (Diretoria de Recursos Humanos);
- DOL (Diretoria Operacional de Limpeza);
- DIN (Diretoria Industrial)

Estas diretorias trabalham junto com a presidência, coordenando as gerências de departamento, que por sua vez coordenam as divisões. Cada gerente de departamento e de divisão tem total autonomia sobre seu órgão. Cabe lembrar que só as gerências operacionais lidam com garis especificamente.

Dentro dessa conjuntura, faltava algo que funcionasse como um grande elo de ligação entre toda a empresa. Já existia um jornal interno “O GARI”, mas isso não era tudo, pois através de pesquisas comportamentais onde foi detectado que o brasileiro não possui o hábito da leitura, não estava acontecendo a necessária informação participativa entre todos os empregados; era preciso algo de maior impacto, de maior credibilidade. Foi aí que surgiu a idéia da criação de uma TV Empresarial, de um vídeo institucional, de um meio de comunicação onde o gari fosse a figura principal e transmitisse a tão necessária credibilidade .

Criou-se a produtora TV GARI. Com os mais modernos equipamentos e instalações existentes no mercado naquela oportunidade e situando-se numa casa na Barra da Tijuca.

O programa definiu-se através de um formato de telejornal com quadros dramatizados, apresentados e estrelados por garis dando origem à sua linguagem. Somente a operacionalização da infra-estrutura da produtora, ficara a cargo de profissionais que não eram garis.

Surgiu então um grande paradoxo: Como fazer para que um programa de televisão possa informar e mostrar sua importância dentro de uma companhia descredibilizada pelas diversas tentativas de implantação de novos sistemas administrativos e operacionais?

8.10.3.2 O que é a TV GARI?

Um programa de televisão de circulação interna da COMLURB feito de gari para gari, ou seja, os garis trabalham como atores, apresentadores e repórteres. Além disso, o programa tem forte cunho educativo porque forma uma mão-de-obra qualificada e tem por objetivo reconceitualizar o trabalho da COMLURB e por conseguinte dos seus trabalhadores, criando assim uma nova imagem para os garis. O gari da *TV GARI* não trabalha com o lixo e sim com a limpeza, o que é chamado de "Dr. Limpeza", cabendo a ele multiplicar essa idéia junto à população. O diferencial é que no programa da TV GARI o professor é o gari.

Sua audiência é basicamente feita por garis. A COMLURB possui aproximadamente 13.000 empregados, dos quais 9.500 são garis. Os programas são exibidos em toda a Companhia através de fitas que são distribuídas para as gerências, onde cada uma possui uma TV e um videocassete. No total, existem 60 pontos de exibição em toda a Companhia.

Além da exibição interna, as TV's abertas (comerciais) começaram a abrir espaço em sua programação diária, onde foram veiculadas chamadas educativas produzidas pela própria equipe da *TV GARI*. Nesta primeira etapa foram abordados os temas relacionados à limpeza de praia, ao lixo público e a remoção de entulho.

O 1º programa foi à prova de fogo do projeto. Foi a gênese, como realmente surgiu a TV GARI. Um grupo de garis trabalhando, e que durante o serviço, achavam

uma câmera de filmar, um microfone, e um cabo de áudio, e resolviam então criar uma televisão voltada para os garis, televisão essa que seria batizada TV GARI.(O nome TV GARI surgiu no mesmo momento em que se teve a idéia do programa).

A TV GARI é um programa de televisão feito por garis para os garis da COMLURB. A gente vai falar aqui do dia a dia da empresa, da varredura das ruas, da coleta domiciliar, do combate a ratos e mosquitos, da limpeza de feiras, favelas, praias e hospitais; o trabalho nas usinas, nos aterros e nas gerências.¹¹³

Com essa frase narrada por um conhecido gari da empresa iniciou-se o tão esperado programa da TV GARI, que tem como principal objetivo trazer a unidade para a empresa onde todos falem a mesma língua, porque todos são “garis”, dentro da grande máquina que é a COMLURB; além de formar e informar os diversos setores da COMLURB e a diversidade de seus trabalhos. Mostrou informações a respeito dos direitos e benefícios para os garis, depoimentos de personalidades como Romário e Castrinho (entretenimento), e o 1º capítulo da novela o Ancinho Ansioso, mostrando como manter o ambiente de trabalho em ordem e limpo.

A TV GARI foi criada para aproximar os empregados, mais especificamente os garis, das idéias da empresa. Ela deu ao gari uma visão sistêmica, colocando - o a par de sua real importância na empresa, fazendo chegar diretamente, sem intermediários, as dúvidas, sugestões e reclamações ao presidente, ou alguém de direito. Criou - se uma informação padronizada e igual, não havendo ruídos nessa informação. A TV GARI é uma ferramenta que desenvolve os recursos humanos trabalhando conceitos importantes tais como segurança no trabalho e higiene pessoal, auxiliando no treinamento e em programas de educação.

¹¹³ Ubiraci Dias, Gari da COMLURB, 1º Programa – TV GARI – COMLURB.

O reconhecimento, no entanto, não veio de cara, pois nos primeiros programas, havia muita reclamação por parte dos gerentes, que alegavam que a exibição dos programas atrapalhava o rendimento do trabalho dos garis.

Percebeu-se então, a necessidade de mostrar e conseqüentemente treinar todos os gerentes e chefes diretos dos garis, sobre a valorização e a importância do trabalho da base piramidal da companhia. Após os treinamentos e algumas exibições, percebeu-se que os garis passaram a se sentir importantes e motivados; além do aspecto técnico do vídeo que é muito bom, trazendo a tão desejada credibilidade.

8.10.3.3 A TV Gari versus demais vídeos

A grande diferença entre a TV GARI e os demais vídeos de telejornalismo empresarial, é o formato do programa. É ancorado todo num local de trabalho pré-escolhido. Nesse local, os garis apresentam o programa ao mesmo tempo em que trabalham. O fato dos garis aparecerem trabalhando e apresentando o programa, os coloca como verdadeiras autoridades de limpeza urbana, o que contribui muito para a valorização da auto estima de cada funcionário, que gostam de se ver retratados no vídeo. Outro ponto importante no programa, é o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, melhorando a qualidade do trabalho, promovendo a integração entre as gerências, criando um bom ambiente de trabalho e valorizando setores que estavam esquecidos, como é o caso da fábrica Aleixo Gari, que após o surgimento da TV GARI, foi citada e mostrada em vários programas.

O uso de uma linguagem extremamente popular é outro fator singular no vídeo da COMLURB, já que não há preocupação em colocar o gari falando um português correto, mas sim o de passar a mensagem correta. A única vez na qual a

linguagem foi exigida, foi durante a gravação do vídeo de treinamento O NOVATO, um vídeo que seria mostrado apenas aos novos garis que ingressassem na Companhia, para fins de treinamento e educação profissional. Mas por conta do resultado final, foi exibido também durante os programas.

Como ainda é grande o índice de funcionários que bebem e fumam durante o período de trabalho, os dois garis que protagonizam o vídeo, em nenhum momento, fumam e/ou bebem durante toda a encenação, objetivando estimular uma boa qualidade de vida aos telespectadores.

O programa tem como funções principais a mudança de velhos vícios no trabalho e a padronização da informação, já que setores diferentes da empresa recebiam a mesma informação de forma diversificada, chegando a haver mesmo discrepâncias incríveis.

Com a chegada da TV GARI, houve mudanças significativas. Um exemplo disso foram às várias versões da notícia relativa ao acordo que a COMLURB faria com a RIO CLINICAS para oferecer a seus funcionários um plano de saúde. Realizou-se um programa especial onde dois garis entusiasmados, trabalhando, comemoravam o contrato firmado entre a COMLURB e a SEMEG, e a chegada do tão sonhado e esperado plano de saúde.

O produto TV GARI é de excelente qualidade, existem muitas televisões que não fazem um programa com a mesma qualidade e com muito mais recursos. Ao assistir o programa dos garis, é realmente difícil acreditar que aquelas pessoas que estão no vídeo são realmente garis.

8.10.3.4 Exemplos de integração promovidos pelo programa

A seguir, veremos alguns exemplos do trabalho em conjunto de diretorias diferentes, que, de uma maneira ou de outra comprovariam um dos grandes objetivos do projeto, a integração.

O 12º programa, mostrou a valorização das idéias dos garis, que com certeza se sentiram mais importantes dentro da COMLURB. Este programa, foi a própria valorização da Idéia do gari, que foi aproveitada para melhoria da qualidade no serviço. Nele, foi mostrado um gari que improvisou uma balsa para a limpeza do lixo trazido pela chuva no rio Faria Timbó, na Favela de Manguinhos. Pois bem, o gerente adjunto da fábrica Aleixo Gari em Campo Grande, assistiu a matéria e durante uma reunião de gerentes, conversou com o gerente de Ramos responsável pela limpeza daquela região, disponibilizando material existente na fábrica para a confecção de uma nova balsa, com maior segurança e qualidade.

Um fato curioso é que a Divisão de Segurança do Trabalho da empresa, não sabia da existência da referida balsa, e muito menos das condições insalubres vividas pelo gari. Uma nova balsa foi fabricada com todas as modificações exigidas pelas normas de Segurança do Trabalho. O gari “Tiãozinho”, autor da idéia, comenta sobre a idéia inicial:

...então surgiu aquela idéia, bom, vamos fazer uma balsa em dois latões, então nós fizemos a balsa. Arrumemos uma tábuia, arrumemos prego, corda, né, e fomos experimentar. Aí experimentei, subi em cima, deu certo, e nós tamos ai até hoje¹¹⁴.

Após a confecção da nova balsa, uma nova matéria foi realizada mostrando a integração existente na companhia, e uma nova entrevista com “Tiãozinho” foi feita:

¹¹⁴ Sebastião Lima, Gari da COMLURB, 10º Programa – TV GARI – COMLURB.

A balsa antiga era muito precária para a gente trabalhar nela, e agora nós temos, como a TV GARI mostrou no programa, então agora o pessoal tá colaborando, então nós temos providenciando uma balsa melhor, que é pra poder trabalhar com mais segurança, o corrimão que foi colocado pra gente não cair no rio...¹¹⁵

Certamente, a integração envolvendo uma gerência operacional e a fábrica Aleixo Gari, foi uma vitória da TV GARI, e sem dúvida um dos grandes trunfos para a continuidade do projeto.

Outro exemplo de valorização da idéia do gari foi à matéria sobre as novas carrocinhas, que foi ao ar no 5º programa. Nela era mostrado a substituição das velhas carrocinhas de madeira, por novas e menores carrocinhas de ferro, chamadas de Lutocar, que estavam agregadas a um serviço novo, a remoção rápida, onde ao invés do gari carregar todo o peso de uma vez, ele agora passou a juntar todo o lixo e uma *pick-up* que fazia a coleta. A matéria possuía um caráter de mudança de hábito, estabelecendo um novo padrão de comportamento em relação ao novo equipamento. Surgiu então, a idéia de fazer uma enquete junto aos garis para saber sobre a nova mudança. O que se viu foi uma grande quantidade de reclamações, e variadas sugestões para melhorar e dar maior agilidade ao serviço.

Após a veiculação da matéria no 5º programa, o presidente da Companhia, acatou as idéias apresentadas, e solicitou as modificações sugeridas: a mudança de cor e a colocação de um gradil lateral, o que mostrou mais uma vez a valorização das idéias dos garis.

¹¹⁵ Idem

8.10.3.5 A gravação

O ritmo de funcionamento da TV GARI é o mesmo de uma produtora de vídeo normal, com saídas em horários e dias previstos e, muitas vezes imprevistos. É um trabalho duro, porém gratificante. A equipe completa de gravação é formada por 01 diretor, 01 câmera BETACAM (sistema de gravação), 2 produtores e 2 motoristas, além de 04 estagiários dando os suportes necessários. É bom frisar que embora cada um tenha sua função, é mais do que comum um fazer o trabalho do outro. A versatilidade é marca mais que registrada da TVGARI.

As cabeças e escaladas são, sem dúvida, as mais trabalhosas e complexas de serem realizadas. Exigem um maior esforço da produção no sentido de contactar os garis “coringas”, os garis da gerência que irão fazer parte do programa, e a própria gerência, que vai servir de suporte para o trabalho. Aos responsáveis pela parte técnica o trabalho não é menor, já que são nessas gravações que utiliza-se o maior número de equipamentos.

A participação das gerências nas gravações não se restringe apenas à cessão dos garis. Há todo um assessoramento técnico por parte dela, que previamente já indicaram áreas onde determinado trabalho é realizado, para que a gravação seja o mais “real” possível. Ao mesmo tempo que o vídeo é gravado, ensina-se de modo subliminar como o gari deve proceder corretamente na hora de executar uma determinada tarefa.

8.10.3.6 Edição dos programas

Após todo o processo de gravação, a fase seguinte é a edição, onde o programa é “montado”. O diretor coordena e orienta os trabalhos de forma que se crie uma unidade no programa, lincando a produção do vídeo ao produto final.

Após a edição completa das imagens, ao programa acrescentam - se a trilha sonora e os caracteres. Finalizado, são realizadas as cópias em sistema VHS para posterior distribuição entre as gerências operacionais e futuras exibições para todos os empregados pertencentes a mesma.

8.10.3.7 Exibição

A rede de exibição é composta pelas gerências operacionais e por mais alguns pontos de exibição. Com a criação da TV GARI, cada gerência ganhou um aparelho de TV e um vídeo cassete. O horário de exibição varia de acordo com a disponibilidade dos setores da Companhia. Nas gerências é, geralmente, antes do início das tarefas diárias dos garis. Os do 1º turno, assistem às 7:00 hs, do 2º turno, às 12:00 hs, e os do 3º turno às 18:00 hs. A permanência dos programas nas gerências é de aproximadamente 15 dias. Após esse período, são reenviados à produção da TV GARI, para a substituição do próximo programa.

8.10.3.8 Objetivos alcançados

A COMLURB não foi a 1ª empresa brasileira a adotar um vídeo institucional como ferramenta para informar o seu público interno, mas ela foi criada para, através da valorização da imagem dos garis, promover a integração

entre as gerências da empresa. Os resultados foram muito satisfatórios, pois os garis tornaram-se mais dispostos ao trabalho, e já não tinham mais tanto medo de abordar as pessoas na rua. A TV GARI provocou uma reeducação nos garis, graças as suas matérias e reportagens. Fez também surgir uma mentalidade diferente na COMLURB, com os garis sendo vistos agora como funcionários importantes e participantes. A imagem da Companhia é o gari, é a figura do “cenourinha”, onde suas idéias e sugestões passaram a ser ouvidas pelos altos escalões da Companhia.

A TV GARI concretizou-se para integrar a empresa, e sem dúvida alguma, conseguiu seu objetivo; além de ter implantado uma nova mentalidade, acabando com velhos vícios de comportamento trabalhando de modo simples os conceitos de qualidade, treinamento e reeducação social; reeducando os garis quanto à disciplina necessária para a realização das tarefas.

8.10.4 UNICOM

A Universidade Corporativa da COMLURB - UNICOM tem o objetivo de mudar a maneira como o conhecimento é tratado na organização. Atendendo a necessidade de evolução do treinamento / desenvolvimento para uma postura moderna de educação corporativa.

Com essa mudança, a COMLURB adotou uma filosofia de gestão do conhecimento da qual participam todas as pessoas da cadeia de valor da Empresa, de maneira integrada, em um ambiente que conjuga momentos acadêmicos com a praticidade do dia-a-dia, de tal forma que haja um

questionamento constante da maneira como as coisas acontecem. Esta atmosfera de questionamento gera novos conhecimentos, que por meio de tecnologias eficazes de divulgação e educação são levados às pessoas da organização. Este ciclo dinamizado de forma ininterrupta alimenta continuamente o processo educacional corporativo.

Considerando a importância do ambiente externo, a UNICOM tem na sua missão um alcance social que vai além dos limites da organização. Neste aspecto a empresa ultrapassa o cumprimento da sua principal tarefa (manter a cidade limpa), desenvolvendo ações que tenham como base a melhoria da qualidade de vida do homem. A UNICOM participa efetivamente deste esforço de tornar a COMLURB uma empresa cidadã, desenvolvendo eventos concorrentes com esta filosofia, atingindo os empregados e seus familiares, as pessoas das comunidades periféricas, seus parceiros e a sociedade em geral, com programas que dão oportunidade de desenvolvimento pessoal e qualificação profissional.

MISSÃO Educar continuamente os empregados, parceiros e comunidade, usando a ferramenta gerencial da gestão do conhecimento para a construção da competência da COMLURB.

VISÃO Fazer da Educação um diferencial na gestão e no modo de pensar a COMLURB do futuro, onde todos possam fazer parte do processo de mudança e desenvolvimento.

8.10.4.1 Organização funcional (anexo)

A estrutura da UNICOM é organizada de forma a facilitar a interação, adotando o modelo matricial para dar agilidade e presteza ao seu funcionamento.

Gestor de Educação: Coordena todas as atividades da UNICOM.

Coordenadores de Programas: Atuam diretamente junto à clientela UNICOM, interna e externa, acompanhando a elaboração de projetos, implantação de programas, levantando necessidades e verificando a qualidade dos produtos UNICOM.

Secretaria: Dá apoio logístico às atividades desenvolvidas pela Universidade.

Centro de Informações Técnicas: Responsável pela documentação técnica especializada da Empresa. Dá suporte às ações específicas no que se refere ao trato da informação técnica. Promove o intercâmbio de informações técnicas com outros centros. Disponibiliza as informações constantes do acervo para clientes interessados em pesquisas.

8.10.4.2 Filosofia de trabalho

Os recursos utilizados nos projetos e programas são recrutados na cadeia de valor da empresa, empregados, parceiros e comunidade, que participam durante o tempo de duração dos trabalhos, em matriz e na condição de recursos temporários, retornando à condição inicial no seu término.

8.10.4.3 As escolas

A UNICOM compõe-se atualmente de cinco escolas virtuais, quer dizer que não possuem local físico, podendo ocorrer em uma sala de aula, no auditório, em seu local de trabalho, na empresa, ou qualquer outro lugar em que os empregados estejam desenvolvendo sua aprendizagem diária.

8.11 SATISFAÇÕES E FRUSTRAÇÕES

Toda esta consideração sobre o sentido “pró-empresa” da participação revela como essa participação vem sendo introduzida de uma maneira generalizada. Isto, não significa que o empregado deva abdicar de influir organizadamente no processo como forma de, inclusive, ter parte mais efetiva nos frutos da produção de riquezas. Se como foi visto, as vantagens para a empresa foram tão evidentes, por que deveria ser interesse dos trabalhadores a discussão do assunto ou mesmo a cogitação de querer participar?

A minha maior frustração é não ter conseguido até agora reverter o quadro do lixo público. Eu não posso culpar somente o populismo e a permissividade dos governos, mas um outro vetor que agrava esse quadro é a educação básica. Infelizmente nós temos em nosso país um sistema educacional completamente falho, porque ele se preocupa muito com os ensinamentos das coisas formais e não se ensina absolutamente nada sobre educação social. Tanto é que não existem livros que tratem do assunto. Só para se ter uma idéia, a média diária de lixo público coletada na cidade do Rio de Janeiro é de 10.000 toneladas. Mas a minha realização maior é ter conseguido transformar essa empresa como uma S/A qualquer. Admirada, respeitada e rankeada entre as melhores empresas de limpeza urbana do mundo¹¹⁶.

A questão é que nada é assim linear. Todos os processos possuem seus prós e contras. As oportunidades criadas a partir do início de um programa

participativo dentro de uma empresa pode resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico e arbitrário das direções. As posições mais otimistas entendem as experiências participativas de forma extremamente positiva na medida em que são uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos empregados; de romper com a cultura de submissão; de adquirirem conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.

O nível de reconhecimento sobre o trabalho realizado, como pesquisador e docente costumo dizer sempre que, se um, somente um dos alunos conseguir absorver e transformar os ensinamentos adquiridos em alguma coisa, já estou satisfeito, minha semente está plantada. Claro que não vou conseguir fazer com que todos gostem e desenvolvam aquilo que estou explanando, e deduzo que isso é uma coisa muito boa, esse comportamento do meu cliente interno.

Dentro dessa questão do cliente interno, sabemos que a satisfação é algo muito complicado de ser mensurada, principalmente quando se tem uma empresa pública, ou melhor, de economia mista. O fato de você como gestor principal, depois de algum tempo ter mudado a maneira de administrar por uma administração por processos, acredita que também tenha sido um fator positivo na mudança da cultura empresarial interna?

Acho que qualquer tipo de mudança é sempre muito saudável, porque você tem sempre que partir para experimentações sucessivas. O que não pode é engessar em determinadas idéias e parar a empresa por aí. Vejo que a empresa é um ser vivo em mudança contínua e tem que ser permanentemente assistida e alimentada. Tanto é que nós fazemos a nossa organização formal, que é uma característica muito interessante. Uma organização que é moldada em função das pessoas. Nossa estrutura organizacional é o retrato das pessoas que estão aqui dentro. De repente eu identifico um determinado valor da nossa empresa, vou buscar alguma coisa

¹¹⁶ Entrevista com o Presidente da COMLURB, Sr. Paulo Carvalho realizada em 02/02/2005.

dentro da empresa para esse valor que eu identifiquei para ele ser útil. Não crio aqui dentro uma estrutura para procurar as pessoas, faço o contrário, procuro o valor das pessoas para criar a estrutura para elas. É assim que a gente faz e é assim que funciona dentro da COMLURB e isso é fundamental. Não adianta nada você ser um exímio funcionário de administração e depois buscar as pessoas, você não vai conseguir nada. Então mudamos nossa estrutura organizacional quase semanalmente, em função desses valores. Chega-se ao ponto, de perceber um valor disponível no mercado, uma pessoa excepcional que saiu de uma empresa e que não tem ainda posição mas tem visão. Dou um jeito de providenciar um cargo de confiança aqui na COMLURB, e muitas vezes me dizem: “O que ela está fazendo aqui”? prontamente respondo: “Ainda não sei, mas vou descobrir em que ela vai ser útil e vai ter muito valor ; e ela mesmo vai indicar o caminho dela dentro da empresa, e nós iremos ganhar muito com isso”. Me preocupo muito mais com o valor do que com uma coisa histórica. Vejo o valor que a pessoa tem e procuro mudar minha organização para ela¹¹⁷.

¹¹⁷ Idem

CONCLUSÃO

“Viva a cada dia como se fosse o último,
porque um dia vai ser mesmo”.

Bradley Trevor Greive

Partindo da definição de um modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação, podemos perceber que as decisões tomadas e as práticas adotadas nas organizações não ocorrem de forma isolada. Por trás das convicções que mantemos sobre as medidas que julgamos mais adequadas no nosso dia-a-dia profissional, estão paradigmas que, mesmo despercebidos, foram por nós adotados como referência.

Os primeiros estudos sistemáticos da gestão organizacional assumiram uma concepção mecânica de mundo. A previsibilidade, a padronização, o controle centralizado e a visão fragmentada destacam-se como alguns dos principais valores incorporados pelos modelos de gestão baseados nessa perspectiva. Impregnados pela racionalidade científica construída com base em Descartes, Bacon, Newton e outros, vários estudiosos da administração construíram arranjos produtivos que trouxeram, para as inúmeras empresas onde foram colocados em prática, significativos aumento de produtividade. Esses mesmos arranjos, todavia, têm merecido muitas críticas, pela forma como o ser humano é neles considerado, reduzindo-se o trabalhador a um mero insumo do processo produtivo. A complexidade do mundo contemporâneo é outra fonte de fraqueza desses modelos, pois a lógica em que foram concebidos não se revela

adequada para lidar com a incerteza, a despadronização e outras características hoje encontradas na sociedade.

A perspectiva humanística procurou caracterizar-se como uma alternativa ao tratamento dado pelas teorias clássicas ao trabalhador, resgatando as dimensões psico-sociais do trabalho e preconizando a adoção de arranjos produtivos mais humanizados. Os principais articuladores das teorias que compõem essa abordagem buscaram demonstrar que a motivação e o comprometimento de todos os envolvidos são essenciais para a obtenção de níveis mais elevados de produtividade.

A partir da segunda metade do século XX, quando novas crises se abateram sobre o sistema político e econômico, outras fraquezas dos modelos administrativos, até então predominantes, foram reveladas. Surgiram então teorias que buscaram ampliar o foco de atenção da gestão, que deixou de tratar exclusivamente dos assuntos internos às organizações, preocupando-se com o ambiente no qual elas estão inseridas.

Embora o processo de comunicação seja imprescindível para qualquer organização social, o fato de existir uma Comunicação Empresarial formalizada, não garante que todos os problemas da empresa sejam resolvidos. Afinal o aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, sofre interferências e condicionamentos variados dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes.

Desta maneira, a visão sistêmica foi incorporada pela administração, propondo uma gestão orientada para o melhor aproveitamento, pelas empresas, das demandas e oportunidades oferecidas pela sociedade. A teoria contingencial, que também surgiu nesse mesmo contexto, trouxe para os estudos organizacionais a percepção de que não existem modelos certos ou errados, e sim adequados ou não às circunstâncias em que são aplicados.

A gestão estratégica veio aprofundar a busca de integração com o ambiente externo defendida pela teoria sistêmica, oferecendo métodos de prospecção de oportunidades e ameaças no mercado e mecanismos mais sofisticados de planejamento corporativo.

Esses são os desafios com que se defronta hoje a área de Comunicação Empresarial. Com isso ganha força a necessidade da comunicação tornar-se função de toda a organização, incorporando-se ao papel gerencial, integrando-se efetivamente ao processo de decisão da empresa.

Para as empresas sobreviverem aos desafios do novo milênio será necessário não só a adoção de uma estrutura de Comunicação Empresarial profissionalizada e integrada ao processo de decisão, como também, a incorporação de novos valores, processos de gestão participativa - incluindo constante avaliação dos efeitos comunicacionais - e novas formas de relacionamento com a sociedade assumindo de forma plena a sua responsabilidade social.

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da Comunicação Empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estratégia e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando posição destacada no organograma das organizações. O aumento acelerado da circulação de informações e a convicção de que a imagem de uma empresa é construída com base em leituras distintas feitas por um número formidável de públicos de interesse (*stakeholders*) tornam o processo comunicacional mais complexo.

A comunicação e a cultura de uma organização estão umbilicalmente associadas. Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão. A COMLURB estimula a participação de seus colaboradores e contribui assim, para a circulação das informações e para a implementação de canais, formais e informais, a fim de incrementar o relacionamento entre os vários segmentos da empresa.

A cultura empresarial tem sido impactada por vários motivos, dentre os quais se destacam o vigoroso e acelerado processo de globalização, sobretudo com um número significativo de fusões e aquisições e com as novas tecnologias, que instrumentalizam novas formas de relacionamento. Toda ação, estratégia, produto e serviço de uma empresa precisa estar em sintonia com a cultura dessa empresa, sob pena de alimentar conflitos que possam comprometer sua imagem.

A fragmentação das várias culturas, que pareciam cristalizadas, e a separação, antes intransponível, entre o público e o privado já não se marcam tão

eficazmente. O que antes se ocultava hoje se mostra com meridiana clareza, procurando garantir seu espaço. A vida das pessoas se desenrola num cotidiano permeado de contradições, avanços e recuos.

Percebe-se hoje, um repensar de caminhos, que se manifesta em propostas diferenciadas de inserção do homem na realidade. Todas as culturas lutam para ter vez e voz. Sob a aparente fragmentação, está em construção o mundo da globalidade, entendida como o espaço onde o jogo das diferenças se coloca como manifestação de identidade a ser resgatada e respeitada.

A instabilidade favoreceu a busca de novas abordagens administrativas, dando lugar a algumas perspectivas bastante inovadoras. Uma das características interessantes de grande parte dessas teorias emergentes é que, no lugar de certezas e prescrições de receitas de sucesso, oferecem alertas vigorosos sobre a fragilidade de qualquer modelo, por mais sofisticado que possa ser, em oferecer aos gestores o controle absoluto das organizações e dos resultados, como pretenderam as abordagens tradicionais.

A COMLURB desejou intensificar suas ações de Comunicação e Marketing para desenvolver um senso crítico em seus públicos através da análise dos problemas ambientais e da busca por soluções para esses problemas. Hábitos precisaram ser mudados. O processo passou pelo caminho da Educação Socio-Ambiental que através das ações de Comunicação Empresarial sistematizadas, foram possíveis sensibilizar os cidadãos para desenvolverem atitudes que lhes propiciassem uma harmoniosa convivência com o meio em que vive,

colaborando e cooperando para a conservação adequada de seu *habitat*. Os processos hoje produtivos, inspirados nas máquinas seguem um fluxo linear: extrair, produzir, vender usar e descartar, ao contrário de todos os sistemas vivos que seguem ciclos: produzir, reciclar e regenerar.

Os meios de comunicação de massa, graças aos avanços da tecnologia, desempenham nessa realidade, o papel de “costura”, de amálgama de pólos às vezes díspares, às vezes complementares, fazendo resultar uma outra concepção da comunicação empresarial integrada a gestão participativa.

A importância do processo ensino-aprendizagem através de veículos de comunicação de massa como a televisão para os funcionários, fez com que se acreditasse que a aprendizagem deve estar voltada sempre para todos aqueles que contribuem diretamente para o crescimento da organização, onde a empresa oferece as oportunidades para a evolução operacional e profissional. Diante de tantas culturas diferentes, como universalizar códigos, condutas, ética e profissionalismo?

A gestão eficaz é a que consegue, através da criação de um clima participativo, a disposição positiva dos subordinados em colaborar. Em raríssimas situações, quando o empregado é automotivado, a rigor o espírito de colaboração deve ser conquistado diariamente. O subordinado só se sentirá motivado a cooperar plenamente, quando sente que a chefia valoriza suas idéias, não faz comentários irônicos, nem usa de críticas destrutivas. A colaboração é consequência natural numa equipe motivada.

Dentre as mudanças que as organizações vêm vivendo, o investimento deve ser, cada vez maior, no aperfeiçoamento cultural do indivíduo na

organização. O conhecimento dos campos restritos e exclusivamente técnicos não basta para proporcionar a amplitude de pensamento para atender às necessidades dos novos tempos. Assim, faz-se necessária uma complementação nos mais variados campos: filosofia, sociologia, psicologia e outros. Isso sinaliza que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido, dentro da empresa, como o sujeito que ele é, pela sua condição ontológica. Essa metamorfose faz com que as empresas criem novos modelos de gestão e invistam mais na estimulação das pessoas na organização, que é o capital que a empresa dispõe para o desafio da mudança e a competitividade de mercado.

A ciência administrativa evoluiu bastante nas últimas décadas e novas perspectivas se abriram para os gestores dispostos a explorá-las. Devemos admitir que antigos problemas prevalecem em grande parte das organizações que conhecemos. As disfunções da burocracia são facilmente detectadas. A visão utilitarista que reduz o ser humano a uma espécie de peça da engrenagem produtiva, continua a ser a tônica da prática gerencial de muitas companhias. A pretensão de controle e previsibilidade ainda aparece de forma muito evidente em muitos sistemas de planejamento, e a visão fragmentada de mundo continua sendo mais praticada do que a percepção holística.

É importante lembrar que os modelos de gestão podem oferecer maior probabilidade de ancorar o processo de mudança organizacional ao invés de impulsioná-lo. No estudo em questão vale ressaltar que, o modelo de gestão utilizado, a participativa, emergiu num mar de incertezas e insatisfações por onde a COMLURB se situava naquele momento.

O surgimento da TV GARI, da OUVIDORIA, da UNICOM, da INTRANET, entre outros, só fez aumentar a credibilidade e o sucesso da COMLURB interna e externamente, que têm nas ferramentas da comunicação empresarial, o seu principal instrumento de comunicação interna, existindo ainda o fator integração, que ao longo deste trabalho foi demonstrado como foi utilizado e implantado nos diversos setores da Companhia. O dueto integração/informação veio embutido junto ao modelo de gestão utilizado na COMLURB, e com uma linguagem e metodologia extremamente acessível ao público-alvo, sempre procurando entender as situações comuns ao cotidiano dos garis e atender as suas necessidades. A TV GARI, por exemplo, fez com que todos passassem a se ver retratados no vídeo como realmente são; fazendo com que houvesse uma recuperação da auto-estima, e, a longo prazo, foi conseguindo promover a integração dentro da empresa.

Durante todo o período de pesquisa, analisamos diversas críticas e sugestões dos funcionários de diversos setores da Companhia, comentando sobre o trabalho e o desempenho realizado pela gestão da empresa, que na sua maioria, destacou-se o sentimento de valorização despertado junto ao quadro funcional.

Os programas da TV GARI, infelizmente não estão mais sendo produzidos. Eles conseguiam reavaliar a importância do gari dentro da engrenagem empresarial, sua auto-estima era levantada e até os funcionários mais reticentes, enxergavam as mudanças ocorridas, e só faziam elogios e contribuíam com o projeto. Mas outros projetos surgiram se adequando às

realidades do mercado e empresariais, trazendo também respostas para a gestão continuar obtendo resultados positivos em suas estratégias administrativas.

Constatamos também ao longo desse trabalho, todo o processo de evolução de uma empresa com a implantação de diversas ferramentas comunicacionais integradas através da gestão participativa, e podemos afirmar também, que hoje a COMLURB está diferente após estes procedimentos.

O processo contínuo de modernização empresarial através das novas visões gestoras têm que continuar para elevar ainda mais os padrões de toda a Companhia, e deixar os funcionários cada vez mais satisfeitos. A perplexidade, as inovações, as abordagens peculiares, todas encontram um eixo explicativo bastante claro se for considerado como partida este "novo" paradigma chamado "reeducação empresarial". Pode-se considerar que, com a utilização do instrumental explicativo deste novo paradigma, mesmo que as respostas não sejam encontradas de forma absoluta, certamente, as perguntas tendem a ficar mais claras e objetivas.

Como podemos observar, existem diversas maneiras de se atingir com sucesso o público interno e externo de uma empresa, com os mais diferentes objetivos. Em cada caso concreto, cabe ao gestor utilizar a comunicação empresarial e estabelecer os fins, verificando qual a melhor maneira de atingi-los. O fato é que se torna inconcebível a idéia de uma empresa que se comunica muito “para fora”, mas não olha para seu próprio umbigo. Se o empregado não conhece a própria empresa na qual trabalha e não sabe a filosofia que a anima,

torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja.

Durante todo o processo de implantação da Comunicação Empresarial integrada a Gestão Participativa, o posicionamento da gestão comunicativa em relação às crises e aos grandes traumas, devem ser discutidos em todos os setores da empresa. Essa discussão pode levar à criação de ferramentas específicas da empresa para a sua comunicação que estabeleça, entre os gestores e empregados, um pacto com compromissos públicos de se preservar a credibilidade e a independência dos meios de comunicação empresariais.

Para encantar seus clientes (internos e externos), não poupe esforços, pois cliente-chave exige atitude impecável¹¹⁸. Reformule métodos e processos; dê oportunidade aos colaboradores criativos e até demitam os que não colaboram.

Na verdade, a conquista de novos processos para o encantamento aos clientes é uma ciência praticável, por mais crítica que seja toda e qualquer situação, uma vez que podemos revertê-la com grande probabilidade de sucesso, desde que se reaja revendo¹¹⁹:

1. O interesse da gestão para com os clientes;
2. O conhecimento e reconhecimento por parte da população deste apoio;
3. Quais são os alvos mais importantes a serem alcançados;
4. Quais são as prioridades;

¹¹⁸ O Estado de São Paulo, São Paulo, 25 de out. 1994. Caderno Paineis de Negócios, p. 6.

¹¹⁹ LERNER, Walter. Organização Participativa. São Paulo: Atlas. 1996. p. 188.

5. Quais as estratégias mais convenientes de serem praticadas para o alcance dos resultados;
6. O que pensam efetivamente os nossos clientes sobre o nosso desempenho ou qual é a “imagem” que os nossos “públicos-alvo” têm de nós?

A questão final é que nada é assim tão linear. As oportunidades criadas a partir do início de um programa participativo dentro de uma empresa podem resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico e arbitrário das direções. As posições mais otimistas entendem as experiências participativas de forma extremamente positiva na medida em que são uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos trabalhadores na produção; de romper com a cultura de submissão; de adquirirem conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.

Na verdade constata-se que, as empresas focadas em suas relações com a sociedade estão buscando novos códigos de conduta e padrões de gerenciamento. Esses códigos podem ser capazes de ajudar as empresas a criar valor social, para elas e para a sociedade da qual fazem parte, se forem capazes de criar oportunidades para aprendizado e desenvolver novas relações com os *stakeholders*. Entretanto, essas iniciativas somente terão efetividade se as empresas se comprometerem a efetuar mudanças efetivas nas suas práticas e nos seus comportamentos.

Para que isso ocorra há necessidade de profissionais capacitados e que tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do desenvolvimento

sustentável e da razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos. Neste sentido, o papel das universidades nas áreas de pesquisa e especialização é de fundamental importância para a formação de profissionais com estas habilidades.

É preciso entender que os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças são muitos e não estão apenas relacionados a algo que pode prejudicá-las. As pessoas resistem também a mudanças que podem beneficiá-las a longo prazo. Este é o grande desafio dos gestores no processo da comunicação empresarial. Suplantar suas próprias resistências e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas atitudes, ações e transformações.

Quando a Comunicação Empresarial fala das pessoas e para as pessoas, ela interioriza e dissemina os conceitos de credibilidade, relevância e significado nas atitudes do dia-a-dia, e passa a atribuir valor a quem detém esse valor. E, quando a comunicação empresarial sai do veículo para o comportamento, causa um genuíno movimento de dentro para fora, onde todas as relações dos funcionários com clientes, fornecedores, parceiros também passarão a estar alicerçadas. Portanto, o desafio está lançado: criar as condições para que haja a percepção desse valor.

A questão do poder emerge também como um dos maiores entraves a qualquer tentativa de implementação de novos modelos gestores, caso não se lide com esse assunto de maneira objetiva, transparente e sem subterfúgios.

O sucesso das mudanças que os gestores precisam buscar em suas organizações depende, entre outros fatores, da adoção de uma política de gestão de pessoas adequada aos novos modelos de gestão. A superação das limitações apontadas nos estudos administrativos mais tradicionais e a incorporação de idéias propostas pelas abordagens inovadoras estão relacionadas à forma como a organização recebe as pessoas que nela trabalham.

Aparentemente, temos um quadro em que o empregado praticante, atuante, consciente ou inconscientemente, apresenta algum conhecimento relativo à ética empresarial enquanto justiça e igualdade. Entretanto, suas ações são cerceadas por costumes punitivos ou pela exacerbação da conquista de resultados.

Estas considerações denunciam métodos administrativos que valorizam atitudes de maxi-preservação da individualidade, situações estas antagônicas em relação à administração para a reciprocidade.

Cabe a cada um de nós, estudiosos da administração, comunicação e gestores organizacionais, adquirir a consciência de que a comunicação empresarial integrada a gestão participativa não surge por geração espontânea. São criados por pessoas como nós, que poderemos, portanto, aperfeiçoá-los, se tivermos abertura mental e coragem suficiente para tanto. Nossas organizações deverão ser no futuro, aquilo que construímos hoje, seja com nossa passividade, seja com nossa ação para a mudança.

REFERÊNCIAS

- AIZEN, Mário e PECHMAN, Robert M. Memória da Limpeza Urbana no Rio de Janeiro. Comlurb, 1985. 132p.
- BARBOSA, Lívia. Cultura e empresa. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BENNETT, P. D. (org.) - Dictionary of marketing terms. American Marketing Association, EUA, 1988.
- BUENO, Wilson da Costa é jornalista e professor da ECA-USP, mestre e doutor em Ciências da Comunicação.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole. 2003.
- FÍGARO, Roseli. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 22.
- FLEURY, Maria Tereza. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005.
- GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GUIMARÃES, E. - Os limites do sentido: um estudo histórico e enunciativo da linguagem. Campinas, Pontes, 1995.
- LERNER, Walter. Organização Participativa. São Paulo: Atlas. 1996. p. 188.
- LIMA, Solange Martins Couceiro de. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 21.
- MATOS, Francisco. Gerência Participativa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação sem complicação. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- NASSAR, P. e FIGUEIREDO, R. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 20-29.
- PARRET, H. - Les sens et ses hétérogénéités. Paris, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1991.
- PEIXOTO, J. C. RJ. 1999. (entrevista realizada em 12/04/1999)
- RABAÇA, C. Dicionário de Comunicação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA E SILVA, M. C. P. - Interação: negociação de sentido. In Intercâmbio: uma publicação de pesquisas em lingüística aplicada. Vol. IV. LAEL, PUC-SP, 1994 .

SROUR, Robert Henry. Gestão da Comunicação. Atlas: Rio de Janeiro, 2005, p. 25-35.
VELHO, Gilberto; VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. O conceito de cultura e o estudo das sociedades complexas. Artefato nº1, Rio de Janeiro, 1978, p. 4-9.

PESQUISAS ON-LINE

<http://www.aberje.com.br> - acesso janeiro 2006

<http://www.comunicacaoempresarial.com.Br> - acesso janeiro 2006

www.mariopersona.com.br - acesso dezembro 2005

www.cgt.og.br/thrmas/gestao - acesso em janeiro 2006

www.notitia.truenet.com.br/desafio21 - acesso janeiro 2006

www.abihrrj.com.br - acesso dezembro 2005

www.rio.rj.gov.br/comlurb - acesso dezembro 2005

www.rio.rj.gov.br/comlurb - acesso janeiro 2006

www.comlurb.com.br - acesso dezembro 2005

ANEXO

ESCOLA DE FORMAÇÃO GERENCIAL

Visa oferecer cursos de qualificação e aperfeiçoamento para a gestão do negócio e liderança das equipes, soluções de aprendizagem com ênfase no desempenho gerencial.

As Jornadas Técnicas são destinadas ao nível gerencial e aos demais empregados interessados e objetivam:

- socializar experiências técnicas e metodologias aplicadas na empresa, principalmente nas áreas operacional e industrial;
- propiciar condições que facilitem o intercâmbio e troca de conhecimentos;
- despertar o interesse pela atualização profissional;
- estimular a busca pela inovação.

Os Seminários Gerenciais são palestras sobre temas relevantes e de interesse, proferida por especialistas convidados, seguido de plenária para discussão e debate sobre o assunto. São direcionadas aos assessores, coordenadores, gerentes de departamento e gerentes adjuntos, e objetivam:

- trazer conhecimentos atualizados que contribuam com a qualificação gerencial;
- agregar valor ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados;
- promover a interação entre o corpo gerencial.

Perfil gerencial desejado

Habilidades;
iniciativa;
autonomia;
agilidade de ação e decisão;

Competências / Conhecimentos;
planejamento;
nível superior;
inovações.

ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Esta escola torna disponíveis os meios e recursos para que as pessoas da cadeia de valor da organização (empregados, clientes, fornecedores) possam enriquecer seus currículos e experiências, desenvolvendo novos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela organização e pelo mercado de trabalho.

ESCOLA FORMAÇÃO DE ESCOLARIDADE

Esta escola oferece meios e condições para a participação dos empregados em cursos que permitam a complementação de escolaridade em todos os níveis:

- **Ensino Fundamental (1º Grau) e Médio (2º Grau) - Através do Programa de Educação da COMLURB, EDUCOM**

O programa de educação da Comlurb - EDUCOM, tem caráter educacional e socializador. Foi iniciado em 1995, oferecendo ensino supletivo à distância (tv e vídeo), com a metodologia do sistema Telecurso 2000. É direcionado a todos os empregados, que necessitam concluir o ensino fundamental e médio.



É distribuído na maior parte das gerências da empresa, com tele-salas para atender todos os empregados, que desejam iniciar ou completar o ensino fundamental e médio.

Objetivos:

- garantir aos empregados condições de iniciar seus estudos ou complementar sua escolaridade , estudando no local de trabalho;
- qualificar melhor o empregado, possibilitando sua participação no resultado do negócio da empresa;
- contribuir para o resgate da cidadania;
- atender as exigências de formação de escolaridade do mercado de trabalho;
- fazer do processo educativo um instrumento efetivo de socialização, integração e melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho e familiar.

Como Participar:

Diretamente na tele-sala da gerência, inscrevendo-se com o orientador de aprendizagem. Caso necessite de novas tele-salas, o Gerente da área organiza relação de empregados interessados, informando:

- Nível(eis) desejado(s)
- Número de inscritos por nível
- Dias e horários mais adequados

Convênios

Através de convênios realizados com instituições educacionais. É direcionado a todos os empregados e seus dependentes.

Objetivos:

- propiciar condições que favoreçam o ingresso e manutenção na carreira escolar do empregado e seus dependentes;
- possibilitar, através da educação, expectativas de novas oportunidades educacionais;
- contribuir para a ampliação do conhecimento e avanço no nível de escolaridade.

Como participar:

Apresentar à instituição escolhida no ato da matrícula, documento que comprove o vínculo empregatício: contracheque, crachá e no caso do dependente incluir certidão de nascimento (filhos) e certidão de casamento (cônjuge).

Pós-Graduação

A Comlurb valorizando o processo de educação permanente e enfatizando uma postura de auto-desenvolvimento para os seus empregados mantém o Programa de Pós-graduação (*Lato-Sensu*).

Condições para habilitação ao PPG: As condições estabelecidas para habilitação ao PPG, consideram o Decreto nº 20419 de 13/08/2001, que dispõe sobre o aperfeiçoamento profissional dos Servidores Municipais da Administração Direta e Indireta, e orientam a análise das solicitações, observando-se os seguintes itens:

O Empregado deverá:

- Ter concluído o curso universitário;
- Solicitar cursos relacionados à sua área de atuação na empresa;

- Estar enquadrado na função de Analista Técnico das carreiras, nível Superior ou no desempenho de Emprego de Confiança;
- Assumir o compromisso de permanecer na COMLURB por, no mínimo, dois anos após a conclusão do curso;
- Estar ciente de que nos casos de compatibilidade do horário das aulas com suas atividades funcionais, deverá negociar com a chefia imediata, buscando a adequação do mesmo, sem prejuízo para a organização;
- Saber que sua matrícula no curso, apesar da indicação do Diretor da área e aprovação pela COMLURB, ficará sujeita ao processo seletivo da instituição de ensino, podendo ser: análise de currículos, entrevista, provas específicas e outros;
- Estar ciente de que solicitações de cursos, que implicam em custo para a Administração Municipal e cujo valor ultrapasse o estipulado pelo Decreto, está condicionada a autorização do Prefeito;
- Estar no desempenho de atividades na empresa, ficando vedada a participação de empregados cedidos a outros órgãos;
- Estar ciente de que sua participação nas aulas está diretamente condicionada a emissão do empenho;
- Saber que em casos excepcionais, quando o valor do curso ultrapasse ao limite estipulado pela empresa, poderá o Empregado, sendo do seu interesse, assumir o compromisso de complementação do valor;

- Estar ciente de que o Projeto final de curso/monografia, deverá priorizar temas relacionados às áreas afins ao negócio da empresa ou de interesse e aplicabilidade na administração pública.

Procedimentos:

O empregado interessado deverá:

- Encaminhar solicitação à sua Diretoria, observando a antecedência mínima de 2 meses do início das aulas;
- Informar na solicitação os seguintes itens:
- dados funcionais;
- justificativa: a redação deste item deverá conter obrigatoriamente a efetiva utilização do conhecimento adquirido nas tarefas que desempenha na empresa.
- priorizar os cursos oferecidos pelas Instituições conveniadas, para isto informar-se sobre a relação na Secretaria/UNICOM;
- cursos de interesse (anexar prospectos da Instituição com detalhamento do curso).

Obs.: A solicitação deverá ter prosseguimento com o visto do superior hierárquico.

Diretoria da Área:

- Avalia as solicitações, considerando as condições já mencionadas;
- Verifica que o valor integral por curso não poderá ultrapassar o limite de R\$ 5.000,00;

- Encaminha as solicitações aprovadas a UNICOM;
- Considera a disponibilidade de 1(uma) vaga por Diretoria.

UNICOM:

Analisa e pesquisa os cursos disponíveis nas diferentes áreas e também os solicitados, assim como as Instituições de Ensino que atendam os interesses do candidato e da organização, em consonância com os seguintes critérios:

- Custos;
- Conteúdo programático;
- Adequação de carga horária;
- Corpo docente;
- Área de interesse.

Encaminha o resultado da análise e pesquisa ao Diretor da DRH para autorização. Dá ciência e viabiliza junto à Instituição a participação do Empregado.

Observações:

Os empregados ao concluírem o curso deverão encaminhar cópias das monografias ou trabalho final a UNICOM/CIT. Os casos considerados excepcionais ou não previstos serão dirimidos pela DRH e Diretoria pertinente.

ESCOLA DE PROJETOS E NOVAS TECNOLOGIAS

Escola responsável por acolher e desenvolver projetos e estudos técnicos promovendo a integração das áreas afins e o trato da informação visando estabelecer uma rede de conhecimentos.

PROCEDIMENTOS / JORNADA TÉCNICA

Organização: UNICOM

Competências: Cabe a equipe de Coordenadores da UNICOM

Preparação:

- Receber os resumos dos trabalhos até 30 dias antes;
- Solicitar técnico para ajudar na avaliação dos trabalhos, quando necessário;
- Convidar mediador;
- Contatar mediador e palestrantes (confirmação de datas, horários, etc);
- Orientar apresentação oral dos expositores (transparências, equipamentos e demais recursos a serem utilizados);
- Confecção dos certificados;
- Avaliação do evento.

Operacionalização:

- Espaço/Equipamentos;

Coffee;

- Convites;
- Publicação em Boletins Internos;
- Apoio pessoal, frequência, formulários para debate, etc.

Cabe ao CIT – SUPORTE:

- Elaborar procedimentos para os trabalhos escritos;
- Distribuição dos procedimentos;
- Apoio/orientação na elaboração dos trabalhos;
- Compilação final dos trabalhos;
- Guarda de exemplar para acervo CIT.

ESCOLA DE CIDADANIA CORPORATIVA

Como exemplo de que a COMLURB ultrapassa o cumprimento de suas tarefas com o objetivo de obter soluções práticas para diversos problemas que afetam nossa sociedade, a ECC surgiu como a 5ª escola da UNICOM com a atribuição de promover maior integração entre empresa, empregados, seus familiares, a comunidade e os demais clientes.

<p><i>Galpão das Artes Recicladas</i></p> <p>Espaço catalisador de artistas, profissionais e cidadãos envolvidos na requalificação dos resíduos urbanos.</p>	<p><i>Programa de Educação Social /Ambiental</i></p> <p>Programa em parceria com a SME, SMAC e FIOCRUZ que visa sensibilizar e mobilizar a comunidade para as questões sócio-ambientais através de ações pedagógicas utilizando-se de ecopontos como ferramenta de educação.</p>
--	--

Seus Valores: A Escola de Cidadania Corporativa fundamenta sua atuação na filosofia de valores Permanentes e Instrumentais para que venha proporcionar ao ambiente, ao empregado e usuários, melhor convívio social.

Valores Permanentes:

Ética - explicitar as responsabilidades estabelecidas, direitos e deveres.

Educação - Propiciar e apoiar as ações que promovam o desenvolvimento cultural.

Meio Ambiente - Desenvolver ações visando preservação ambiental e desenvolvimento sustentável.

Saúde - Privilegiar ações de orientação e informação de hábitos saudáveis.

Cultural - Valorizar e incentivar as manifestações culturais e os bons hábitos.

Social - Buscar a integração social e resgatar conceitos de respeito ao próximo.

Valores Instrumentais:

Parceria - Somar esforços voltados para ações de Responsabilidade Social.

Voluntariado - Estimular o indivíduo ao exercício do serviço voluntário.

Lazer - Incentivar atividade de entretenimento como fator de motivação e integração.