

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Paul Edman de Almeida

**OS SENTIDOS DO TRABALHO E O ASPECTO
COMUNICACIONAL PARA EMPREGADOS EM
REGIMES DISTINTOS DE TRABALHO**

Taubaté – SP

2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Paul Edman de Almeida

**OS SENTIDOS DO TRABALHO E O ASPECTO
COMUNICACIONAL PARA EMPREGADOS EM
REGIMES DISTINTOS DE TRABALHO**

Pesquisa apresentada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Taubaté - SP

2006

PAUL EDMAN DE ALMEIDA

**OS SENTIDOS DO TRABALHO E O ASPECTO COMUNICACIONAL PARA
EMPREGADOS EM REGIMES DISTINTOS DE TRABALHO**

Pesquisa apresentada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Data: 29 de maio de 2006

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon – Universidade de Taubaté

Profa. Dra. Fabíola Imaculada de Oliveira – Universidade de Vale do Paraíba

Prof. Dr. Cidoval Morais de Sousa – Universidade de Taubaté

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pelos talentos a mim concedidos. A Ele devo prestar contas, quando da passagem de volta para o plano espiritual.

Aos meus avós, pais e irmãos, que, na sua humildade, souberam transmitir-me o valor essencial do conhecimento, no qual sempre me espelhei, com dedicação e firmeza de caráter

À minha esposa, pelo amor, paciência e compreensão nos momentos em que foi privada da minha companhia, quando, em muitos casos, precisava da minha dedicação, muito mais que a dedicação que tive com esta pesquisa.

Aos Doutores Edna e Marco Antônio Chamon, Fabíola Oliveira, Cidoval de Sousa, Marilsa Tadeucci, Nancy, Isabel e tantos outros que, de alguma forma, contribuíram na minha orientação e souberam partilhar o conhecimento, pois “quem ensina o que sabe, aprende o que ensina” (Cora Coralina). E ao pesquisador Marcelo Françoso.

À direção da Petrobrás, por meio dos Gerentes Gerais Luiz Eduardo Valente e João Ricardo Lafraia, pela oportunidade ímpar de desenvolvimento que me foi permitida. Pretendo retribuir-lhes com lealdade e trabalho, na busca da excelência empresarial.

Aos amigos velhos e novos, fonte de energia e convivência nos momentos mais difíceis, em especial Valter Rosa, Jean Gomes, Alessandra Damas, Denise Luizari, Roberto de Carvalho e Aline Starling, com os quais convivi por um tempo maior.

“Quem conhece a sua ignorância revela a mais profunda sapiência. Quem ignora a sua ignorância vive na mais profunda ilusão.”

Lao Tsé

RESUMO

Este estudo de caso, realizado na Revap – Refinaria Henrique Lage, unidade de negócio da Petrobras, em São José dos Campos, apresenta, a partir do resultado de uma pesquisa exploratória, de naturezas quantitativa e qualitativa, a relação do trabalho e seus sentidos para os trabalhadores em regimes distintos de trabalho: horário administrativo e revezamento de turno. O questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi elaborado pelo grupo *MOW (Meaning Of Work, 1987)* e adaptado para este trabalho com a inclusão de dez questões referentes à comunicação. A análise dos dados quantitativos é complementada com os comentários apurados nas questões abertas de uma série histórica de pesquisas qualitativas de comunicação e satisfação do empregado da Revap. São analisados, também, os aspectos comunicacionais que podem ter reflexos na construção de um sentido individual ou coletivo para o trabalho naquela organização. São apresentados, historicamente, aspectos e conceitos sobre comunicação e trabalho, a divisão do trabalho, os sentidos do trabalho. Os resultados apontam para as seguintes conclusões: o trabalho continua a manter uma centralidade na vida das pessoas reforçando a natureza produtiva intrínseca da condição de ser humano e como fator de emancipação do homem na sua relação com a natureza; o ambiente de trabalho é considerado um espaço fundamental para os relacionamentos; a remuneração não se destacou como elemento que dê sentido para o trabalho, superada pela idéia de “agregar valor a alguma coisa” e pela possibilidade de estabelecer vínculos pessoais; não existem diferenças significativas no sentido que se dá ao trabalho quando se segmenta a amostra por regime de trabalho; ficou evidenciado que a boa comunicação depende mais do esforço interpessoal, do que dos veículos de comunicação e que ela pode gerar sentido coletivo para o trabalho.

Palavras-chave: trabalho, sentidos do trabalho, comunicação, regimes de trabalho.

ABSTRACT

This case study carried out at Revap – Henrique Lage Refinery, a business unit of Petrobras, in São José dos Campos, presents, from the results of exploratory research of a quantitative and qualitative nature, the relationship between work and its meanings for the workers in distinct work regimens: office workers and shift workers. The questionnaire utilized as the instrument of research was elaborated by the MOW group (Meaning of Work, 1987) and was adapted for this work with the inclusion of ten questions referring to communication. It complements the quantitative data analysis with the comments obtained from the open questions of a historical series of qualitative research on communication and workers' satisfaction at Revap. It also analyses the communication aspects which can have reflections in the creation of an individual or collective meaning for the work in this organization. It presents, historically, aspects and concepts about communication and work, division of work, and the meanings of work. The results point to the following conclusions : the work continues to maintain a central position in the lives of people being strengthening the intrinsically productive nature of the human condition and as a factor of emancipation of man in his relationship with nature; the workplace is considered a fundamental space for the relationships; salary took third place in what is related to when an activity is work, overridden by the idea of “aggregating value to something” and by the possibility of establishing personal bonds; significant differences in the direction do not exist that if gives to the work when the sample for regimen of work is segmented; it became evident that good communication depends more on interpersonal effort than on communication mechanisms.

Key words: work, meanings of work, communication, work regimens

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Capacidade de decisão referente à execução do trabalho.....	101
Tabela 2 -	Participação dos trabalhadores na elaboração dos procedimentos de trabalho.....	104
Tabela 3 -	Decisão sobre o trabalho e a elaboração de seus procedimentos.	104
Tabela 4 -	O trabalho e a possibilidade de aprendizagem.....	106
Tabela 5 -	Erros no trabalho e suas conseqüências.....	107
Tabela 6 -	Explicação para o trabalho.....	108
Tabela 7 -	Quando uma atividade é considerada trabalho.....	117
Tabela 8 -	Continuidade ou descontinuidade do trabalho na vida do trabalhador.....	122
Tabela 9 -	Continuidade ou descontinuidade do trabalho na vida do trabalhador, segundo os regimes de trabalho.....	123
Tabela 10 -	Facilidade X Dificuldade de comunicação em relação aos regimes de trabalho.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	<i>The Changing Organization</i>	34
Quadro 2 -	Características de um trabalho que tem sentido.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição da amostra por regime de trabalho.....	91
Gráfico 2 -	Distribuição da amostra por gênero.....	92
Gráfico 3 -	Distribuição da amostra por faixa etária, segundo os regimes de trabalho.....	93
Gráfico 4 -	Distribuição da amostra pelo estado civil, segundo os regimes de trabalho.....	94
Gráfico 5 -	Distribuição da amostra por nível exercido na empresa, segundo os regimes de trabalho.....	95
Gráfico 6 -	Distribuição da amostra por formação escolar, segundo os regimes de trabalho.....	96
Gráfico 7-	Valores da educação na vida em casa.....	97
Gráfico 8-	Valores da educação na vida na escola.....	97
Gráfico 9-	Valores da educação na vida na escola, segundo os regimes de trabalho.....	98
Gráfico 10-	Importância e significado do produto realizado pelo trabalhador...	99
Gráfico 11-	Autonomia na execução do trabalho, segundo os regimes de trabalho.....	102
Gráfico 12-	Envolvimento com a melhoria dos procedimentos de trabalho, segundo os regimes de trabalho.....	105
Gráfico 13-	Significado e importância da organização para o trabalhador, segundo os regimes de trabalho.....	109
Gráfico 14-	Contribuição para a sociedade por meio do trabalho, segundo os regimes de trabalho.....	110
Gráfico 15-	Esforço colocado no trabalho, segundo os regimes de trabalho...	111
Gráfico 16-	Significado e importância das pessoas com as quais se trabalha, segundo os regimes de trabalho.....	113
Gráfico 17-	Relações interpessoais, segundo os regimes de trabalho.....	114
Gráfico 18-	Relações interpessoais com os supervisores, segundo os regimes de trabalho.....	115
Gráfico 19-	Responsabilidade pela manutenção de um bom clima na organização, segundo os regimes de trabalho.....	116

Gráfico 20-	Remuneração dos trabalhadores, segundo os regimes de trabalho.....	118
Gráfico 21-	Acesso ao trabalho, segundo os regimes de trabalho.....	120
Gráfico 22-	Pensar no trabalho no tempo livre, segundo os regimes de trabalho.....	120
Gráfico 23-	Significância e importância do tipo de ocupação exercida na refinaria, segundo os regimes de trabalho.....	121
Gráfico 24-	Importância do trabalho para o trabalhador, segundo os regimes de trabalho.....	124
Gráfico 25	Nível de envolvimento do trabalhador com o seu trabalho, segundo os regimes de trabalho.....	125
Gráfico 26-	Distribuição da amostra quanto aos veículos de comunicação e a execução do trabalho.....	126
Gráfico 27-	Distribuição da amostra quanto a se espelhar num colega para a execução do trabalho.....	128
Gráfico 28 -	A influência da equipe no trabalho individual.....	130
Gráfico 29 -	Facilidade X Dificuldade de comunicação em relação ao regime de trabalho.....	131
Gráfico 30 -	Do que depende a boa comunicação.....	134
Gráfico 31 -	Possibilidade de comunicação nos vários níveis da empresa, segundo o regime de trabalho.....	135
Gráfico 32 -	Motivos da dificuldade de comunicação, segundo os regimes de trabalho.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Mapa mental sobre o trabalho.....	43
Figura 2 -	Mapa mental sobre a comunicação.....	73

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo Geral.....	17
1.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	Delimitação do estudo	18
1.4	Relevância do estudo	19
1.5	Organização do Trabalho	20
2	O TRABALHO.....	22
2.1	Mudanças estruturais e a centralidade do trabalho.....	32
2.2	Os sentidos do trabalho e seus modelos de estudo.....	35
2.3	O trabalho na Revap.....	39
3	COMUNICAÇÃO.....	44
3.1	Comunicação organizacional.....	48
3.2	A comunicação organizacional e seus fluxos.....	50
3.3	Eficiência e eficácia da comunicação organizacional.....	56
3.4	As novas tecnologias e o processo comunicacional.....	57
3.5	Comunicação e produção de sentido na organização.....	59
3.6	Comunicação estratégica e interação dialógica.....	63
3.7	Aspectos complementares sobre trabalho e comunicação.....	68
4	METODOLOGIA.....	74
4.1	Tipo de pesquisa	75
4.2	Natureza da Pesquisa	77
4.3	Instrumento	78

4.4	Lócus da pesquisa.....	80
4.5	População e amostra	85
4.6	Tratamento de dados quantitativos.....	87
5	RESULTADOS E ANÁLISES.....	89
5.1	Caracterização da amostra.....	90
5.1.1	Regime de trabalho.....	90
5.1.2	Gênero.....	91
5.1.3	Faixa etária.....	92
5.1.4	Estado civil.....	93
5.1.5	Função exercida na empresa.....	94
5.1.6	Formação escolar.....	95
5.2	O Sentido do Trabalho – Dimensões e Características.....	98
5.2.1	Trabalho realizado de forma eficiente e que leva a um resultado.....	99
5.2.2	O Trabalho é intrinsecamente satisfatório.....	105
5.2.3	O trabalho é moralmente aceitável.....	108
5.2.4	O trabalho é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias.....	111
5.2.5	O trabalho garante a segurança e a autonomia.....	116
5.2.6	O trabalho mantém ocupado.....	119
5.3	Trabalho e comunicação.....	125
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
	APÊNDICE – AUTORIZAÇÕES	152

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa procurou agendar uma discussão sobre o tema trabalho, seus sentidos e os aspectos comunicacionais a eles relacionados, no que se refere a trabalhadores em regimes distintos de trabalho: horário administrativo e revezamento de turno .

Como empregado da empresa, foi necessário tratar a pesquisa de modo imparcial para que os conceitos relacionados aos temas e os resultados obtidos não fossem encarados como meros vetores que privilegiam a organização e sua gestão em detrimento do trabalhador e de suas necessidades.

Além disso, esta pesquisa considerou a necessidade, não de se analisar os conceitos sobre trabalho e comunicação apenas de forma segmentada, e sim amalgamá-los e compreendê-los a partir dos elementos presentes na intersecção entre esses campos de estudo. Em seguida procurou-se explorá-los como campos complementares, e, portanto, importantes para o trabalhador e para a organização.

Discutir, nesta pesquisa, trabalho e comunicação, significou discutir um pouco sobre a história do homem, e, em particular, do trabalhador dessa organização.

Cabe a lembrança de que o homem se sobressaiu perante os demais animais, na natureza, por ter desenvolvido algumas habilidades ímpares, dentre elas a capacidade de se comunicar de forma complexa e de desenvolver seus próprios instrumentos de trabalho, podendo utilizar, em seu favor, os recursos naturais disponíveis.

Esta pesquisa procurou evidenciar as perspectivas de evolução do homem, ao longo do tempo, sob o enfoque do trabalho e da comunicação e dentro dos contextos histórico, social e tecnológico.

A evolução agregou ao homem certas características e apesar de perdemos uma série de instintos mais primitivos, necessários à luta pela sobrevivência em tempos mais remotos, ganhamos em capacidade inventiva e transformadora. Comunicação e trabalho são, portanto, elementos centrais na evolução da vida humana e fatores que diferenciam dos demais animais na natureza.

Outro aspecto importante desta pesquisa diz respeito à evolução científica e tecnológica, principalmente a partir do início do século XX, quando o ambiente de trabalho sofre modificações profundas, tanto na sua organização, quanto no sentido que os trabalhadores lhe atribuem.

Esse trabalhador tem convivido, nas últimas quatro ou cinco décadas, com modelos de administração e produção consolidados no início do século XX, quando prevaleceu a organização estruturada de forma funcional e a especialização das tarefas. Esse modelo técnico-organizacional concorre com um cenário atual, em que o nível de competitividade necessita de um outro arranjo administrativo e produtivo, mais flexível, e, conseqüentemente, há necessidade do desenvolvimento de um novo trabalhador.

Esse novo trabalhador tem novas necessidades e vê, na organização, não apenas a segurança e a autonomia em termos financeiros, mas também a possibilidade de desenvolvimento e resgate da convivência e do sentimento de pertença a um grupo.

Considera-se o ambiente de trabalho um espaço fundamental para os relacionamentos e para que as pessoas possam constituir o que se conhece por comunidade, e de onde se deriva, inclusive, o macro-conceito de “comunicação”. O ambiente de trabalho se configura num dos espaços possíveis para nos relacionarmos.

A comunicação, por sua vez, pode auxiliar na construção do sentido do trabalho e criar um ambiente favorável, em que os relacionamentos fluam de forma natural, por meio do fortalecimento do diálogo e da participação. Um ambiente em que todos ganhem, em termos de produtividade e realização.

Estudar o trabalho, seus sentidos e os aspectos comunicacionais a eles relacionados, na Revap, foi uma oportunidade de se observar, com apoio da metodologia científica, a prática organizacional. Com isso, acredita-se que todos ganhem; não somente a ciência e a organização, mas também o próprio trabalhador, protagonista dessa história.

1.1 Objetivo geral

O presente estudo teve como objetivo geral verificar qual sentido os trabalhadores atribuem ao trabalho em uma organização que possui regimes distintos de trabalho, o horário administrativo e o revezamento de turno.

1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar se o sentido do trabalho expressado e/ou percebido individualmente pode gerar um sentido coletivo nos diferentes regimes;
- b) Identificar se o sentido do trabalho expressado e/ou percebido coletivamente pode gerar um sentido na unidade de negócio;

c) Refletir, a partir do campo da comunicação, a sua influência nas questões relativas ao sentido do trabalho na organização.

1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa foi realizada com empregados da Revap – Refinaria Henrique Lage, unidade de negócio da Petrobras, em São José dos Campos.

Esta empresa foi escolhida pelo fato de possuir empregados que trabalham em horário administrativo e em revezamento de turno. A escolha por esta unidade da Petrobras facilitou a aplicação dos questionários e a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Outro aspecto importante na delimitação deste estudo é a representatividade do micro ambiente dessa organização perante o macro ambiente empresarial. A organização supra mencionada sofreu profundas e representativas transformações de ordem produtiva e social no seu ambiente interno, as quais implicaram investimentos no desenvolvimento do trabalhador, em termos de capacitação e qualidade de vida no trabalho.

Tomar esta organização e seus trabalhadores como objeto de pesquisa é ter uma amostra representativa do universo organizacional atual, considerando-se a totalidade das empresas de energia em nível mundial, pois é dessa forma que esse setor deve ser analisado.

Ao mesmo tempo em que se delimita a pesquisa a esta organização, abre-se a possibilidade de se entender, de certa forma, um pouco mais sobre o comportamento do setor industrial de energia e de seus protagonistas.

A pesquisa não envolveu os empregados terceirizados, pois eles não trabalham em regime de revezamento de turno, apenas em horário administrativo, e tal condição não seria adequada aos propósitos da pesquisa.

1.4 Relevância do estudo

Compreender que sentido os trabalhadores dessa organização atribuem ao trabalho, nos seus distintos regimes, é um dos objetivos desta pesquisa. Torna-se relevante frente aos desafios que são impostos a esses trabalhadores, no que diz respeito à produtividade e à qualidade daquilo que se produz.

Para que o trabalho não perca o sentido e se torne não natural para os trabalhadores, esta pesquisa pode, a partir dos seus resultados, fomentar o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão baseadas nas possíveis diferenças entre as características desses dois regimes de trabalho e apontar possibilidades para obtenção de maior equilíbrio nas ações adotadas.

Os resultados obtidos possibilitam reflexões que podem dar suporte aos objetivos dessa e de outras organizações, e de outros trabalhadores com as mesmas características encontradas na Revap.

Assim, uma análise da comunicação empresarial, sob todos os aspectos, instrumental e interpessoal, desde a concepção das mensagens que circulam nos veículos, até a relação interpessoal, é fundamental para auxiliar na busca do sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho.

Por fim, o estudo procura, a partir das suas conclusões, abrir novas possibilidades de pesquisa nos campos do trabalho e da comunicação, permitindo, possivelmente, outros estudos com outros campos complementares.

1.5 Organização do trabalho

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos, distribuídos como segue.

No capítulo, 1 são apresentados os temas abordados, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação do estudo, sua relevância, assim como a própria organização do trabalho.

O capítulo 2 aborda os conceitos acerca do trabalho, incluindo aspectos sobre a divisão social do trabalho, suas mudanças estruturais e sua centralidade, a partir da reestruturação produtiva ocorrida na década de 1950, e a influência dessa reestruturação nos sentidos que se dão ao trabalho e ao seu futuro.

Apresentam-se, no capítulo 3, os conceitos sobre a comunicação, a comunicação organizacional, a eficiência e eficácia da comunicação organizacional, as novas tecnologias aplicadas à comunicação, a comunicação e a construção de sentido na organização, a comunicação estratégica e a interação dialógica.

O capítulo 4 descreve a metodologia que atendeu aos propósitos desta pesquisa e que apresenta vantagens e desvantagens quanto aos procedimentos adotados.

No capítulo 5, referente às análises e resultados, são descritos os elementos e as variáveis utilizadas para estabelecer as correlações existentes entre os dados coletivos por meio de um questionário estruturado sobre os sentidos do trabalho.

As demais informações qualitativas utilizadas na análise foram selecionadas em uma série histórica de depoimentos relativos à pesquisa de satisfação dos empregados da Revap, no ano de 2004, principalmente nos itens relacionados ao trabalho e à comunicação.

Os resultados analisados foram confrontados com os conceitos apresentados nos capítulos 2 e 3, com o objetivo de verificar se os objetivos gerais e específicos foram atendidos.

No capítulo 6, referente às considerações finais, foi feita uma análise das similaridades e divergências em relação ao modelo sugerido por Morin (2002), a partir da aplicação do questionário utilizado pelo grupo *MOW (Meaning Of Work)*, bem como questões para futuros desdobramentos do trabalho.

2 O TRABALHO

A discussão sobre o trabalho passa, necessariamente, pela abordagem da gestão empresarial. Esse conceito é utilizado na atualidade para gerir a busca de resultados empresariais sustentáveis, a longo prazo, sob a ótica da complexidade do arranjo produtivo, administrativo, o papel do trabalhador nesse contexto e o relacionamento da empresa com os públicos de interesse.

Gerir, na atualidade, contemplando o trabalhador em seu contexto, passa por conciliar o “mundo do trabalho” (o que o trabalhador é dentro da empresa) com “mundo da vida” (o que o trabalhador é fora da empresa), ponderados, nesse caso, pela chamada razão instrumental, ou seja, o novo modo de se viver e trabalhar, em face da aplicação de novas tecnologias no processo produtivo e também no processo de comunicação, principalmente inovações advindas do desenvolvimento da tecnologia da informação.

Nota-se que, na busca por essa conciliação, ainda não se encontrou equilíbrio entre esses dois mundos, ao se classificar o homem como força de trabalho, recurso, capital, transformando-o em objeto e despotencializando-o como sujeito (HORKHEIMER e ADORNO, 1985).

Talvez a falta desse equilíbrio se dê pela limitação das nossas possibilidades conceituais e concretas de superação dos problemas atuais, que compreendem o desemprego estrutural e a falta de alternativas viáveis para contorná-lo, como se verá adiante.

Dentre suas várias conceituações, o trabalho aparece sempre relacionado a uma dada cultura ou civilização. O trabalho humano parece ter surgido com o

desenvolvimento da consciência e da intencionalidade das ações humanas para garantir a sobrevivência individual e coletiva e repassar os ensinamentos de geração em geração (ARRUDA, 2001). Porém, desde os tempos mais remotos, tanto o conceito etimológico, quanto o conceito social e histórico da palavra trabalho, aparecem associados à idéia de tortura, dor, sofrimento, como se o trabalho não fosse uma atividade natural ao ser humano (ALENCASTRO, 1997).

Etimologicamente, a palavra trabalho aparece associada a um objeto conhecido por *tripalium*, que era um instrumento composto por três paus e com ponteiros metálicas, utilizado para iniciar a manipulação do milho após sua colheita. O *tripalium* era então uma ferramenta utilizada para rasgar a casca do milho. O mesmo *tripalium* também aparece como instrumento de tortura em escravos (ALENCASTRO, 1997).

O fato é que algumas palavras aparecem como sinônimos, a partir de sua raiz etimológica, para designar uma mesma atividade, como no caso do vocábulo trabalho. Porém, somente os termos que equivalem a “labor” têm conotação de dor (ARENDRT, 2001).

De acordo com Arendt (2001), citando o velho testamento, a expulsão do homem do paraíso não o puniu com o labor e o nascimento em uma existência terrena e finita; apenas tornou o labor mais árduo, e o nascimento, mais doloroso. O homem (*Adam*) foi criado a partir da terra (*Adamah*), com a obrigação de cuidar e zelar por ela. Então, a palavra trabalho, que tem a conotação de “servir”, deriva da palavra hebraica “cultivar”. Essa conotação acabou por modificar o sentido do termo servir. O serviço (zelo com a terra) ganhou o significado de servidão. A autora sugere que a interpretação errônea e inconsciente do termo trabalho, no velho

testamento e à luz do pensamento grego, o colocou como maldição e punição, retirando do homem a condição de vida eterna e tranqüila que ele possuía no paraíso.

O trabalho, como castigo, aparece, na mitologia grega, associado ao personagem Sísifo, que é condenado a realizar uma tarefa interminável: carregar um pesado bloco de mármore desde o chão até o cume de uma colina. A passagem é utilizada, na atualidade, na expressão “trabalho de Sísifo”, e denomina uma atividade intensa e com grande utilização de energia física ou mental (ALENCASTRO, 1997).

O sofrimento, porém, pode ser aliviado por defesas individuais e coletivas desenvolvidas pelos trabalhadores, por meio do que se conhece como “equilíbrio precário”, ou seja, o ponto de “equilíbrio psíquico entre constrangimento de trabalho desestabilizante, ou patogênico, e defesas que se situam no limite da normalidade, tendo como extremos a saúde mental e a loucura”, de acordo com Dejours (1996, p. 153).

Segundo Mazzili, Paixão e Lemos (2002, p. 3) “[...] sofrimento e prazer são vivências subjetivas de um indivíduo concreto, situado historicamente, que expõe sua interioridade ao contato com a objetividade do contexto das relações de trabalho”, surgidas do processo de adaptação.

Na busca do sentido para a palavra *trabalho* que melhor se aplicasse a esta pesquisa, fez-se necessário compreender sua evolução, e até mesmo o desvirtuamento do sentido que a palavra e a atividade trabalho ganharam ao longo do tempo. As conceituações sobre o trabalho, que seguem, abordam o aspecto histórico e os aspectos relacionados aos seus sentidos para o trabalhador.

O trabalho, em seu sentido mais amplo, é apontado como fonte de libertação do homem, na sua relação com a natureza. O que elevou o homem no reino animal e concedeu-lhe liberdade foi o trabalho (FROMM,1984). O trabalho, portanto, transforma o natural em artificial, para atender às necessidades do homem (ARENDR, 2001).

Foi por meio do trabalho que o homem venceu a luta da evolução, até os dias atuais. Friedmann (1973, p. 19) afirma que “[...] se tudo que se refere ao trabalho merece atenção quando estudado, significa dizer que ele é um traço específico da espécie humana”. O trabalho, segundo Friedmann (1973, p. 19), “[...] é um denominador comum e uma condição de toda vida humana em sociedade”, conjunto de ações com finalidade de gerar utilidade, com a ajuda de ferramentas, as quais acabam por transformar a natureza e o próprio homem.

Para Braverman (1987, p. 53), “[...] o trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é assim a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos”. O trabalho é proposital, orientado pela inteligência, produto da espécie humana (BRAVERMAN,1987).

Na antiguidade, o trabalho era tido como atividade para garantir a vida, e não se aplicava a nobres e pessoas com maior grau de instrução. Em Roma e na Grécia, era chamada de trabalho a atividade manual, e de negócio, a atividade mental. O ócio era o oposto dos dois. Para os judeus e cristãos, o trabalho adquiriu caráter positivo, comparado à criação divina, que alternou o trabalho e o descanso. Para os protestantes, a caracterização do trabalho como fonte de todos os valores se contrapôs à atividade contemplativa (ARRUDA, 2001).

Com o fim da estrutura medieval e o início dos meios modernos de produção, o sentido do trabalho também se modificou, principalmente nos países protestantes, onde o trabalho assumiu um papel ligado à salvação. “O trabalho, em vez de ser uma atividade satisfatória em si e agradável, tornou-se um dever e uma obsessão”, (FROMM, 1984, p. 164).

O trabalho sofreu transformações com a introdução de novas tecnologias. O homem se distanciou cada vez mais do resultado do seu esforço, e o seu trabalho começou a perder o sentido. Uma volta aos tempos mais remotos mostraria que a população das cidades queria, na verdade, a liberdade em relação ao trabalho com a terra, e não a libertação do trabalho em si (HUBERMAN, 1986). Uma das modificações mais importantes na migração do homem do campo para a cidade se dá no dinamismo da vida nos centros urbanos, com a possibilidade de alguma ascensão social, pois a sociedade feudal era estática, e a dominação do senhor feudal impedia o camponês de melhorar a sua condição de vida (HUBERMAN, 1986).

Nas cidades, os habitantes ocupavam-se principalmente do comércio e da indústria, e passavam a receber do campo apenas o suprimento de alimentos. A primeira divisão do trabalho a surgir, portanto, foi entre o trabalho da cidade e o trabalho do campo e evoluiu na medida em que os mercados se expandiram (HUBERMAN, 1986).

Para Huberman (1986, p. 99), “[...] a expansão do mercado é uma chave importante para a compreensão das forças que produziram a indústria tal como a conhecemos”. Produzir para um pequeno número de consumidores é diferente de produzir para um mercado que extrapolava as fronteiras das cidades. Nasceu daí a

figura do intermediário, que fazia com que as mercadorias produzidas chegassem a consumidores que poderiam estar a milhares de quilômetros dos centros produtores.

Segundo Fromm (1984, p. 165), o trabalhador dos séculos XVIII e XIX tinha que trabalhar em média dezesseis horas diárias para subsistir, não porque servisse ao seu senhor dessa maneira, nem porque seu êxito o fizesse ver que se incluía entre os “eleitos”, mas porque era obrigado a vender sua energia a quem dispunha de meios para “explorá-la”.

O trabalho, nos séculos XVIII e XIX, deixou de ser uma obrigação moral e religiosa e começou a se converter num fim em si, motivado pelo aumento da produção. Segundo Fromm (1984, p. 165), “[...] o trabalho tornou-se alienado da pessoa que trabalha”.

A necessidade de aumentar a produção consolidou-se com a invenção da máquina para substituir o trabalho do homem; com isso, introduziu-se o fator “escala” como uma das mais importantes mudanças no meio de produção. No entanto, as máquinas que poderiam ter tornado o trabalho mais leve, fizeram justamente o contrário, pois os trabalhadores foram obrigados a cumprir jornadas de mais de dezesseis horas diárias (HUBERMAN, 1986).

Com a crescente demanda advinda do crescimento das cidades, a partir dos séculos XVIII e XIX, a indústria buscou maior produtividade para atender às necessidades da sociedade. Dividir o trabalho e especializar determinadas áreas do processo de produção foi uma forma de aumentar a produtividade no resultado final da produção.

O aumento da produtividade, com a divisão do trabalho, fruto do fato de os trabalhadores terem desenvolvido habilidades específicas para cada etapa da

elaboração de um produto, tornava desnecessário o uso do tempo com diversas funções que requeressem diversas habilidades. O resultado final do trabalho dividido em etapas e realizado por vários trabalhadores era superior ao resultado individual (SMITH, 1974).

Smith (1974, p. 14) nota, então, que “[...] em qualquer que seja a indústria, a divisão do trabalho produz efeitos semelhantes que as levam a um aumento da produtividade”, e julga terem surgido daí as divisões, também, dos diferentes ramos industriais. Segundo o autor, o aumento de produção decorrente da divisão do trabalho pode ter origem em três circunstâncias distintas: o aumento da destreza de cada trabalhador, a economia de tempo anteriormente empregado em tarefas diferentes e a invenção de um grande número de máquinas, que otimizaram o desempenho do trabalhador, o qual passou a ser capaz de realizar o trabalho de muitos outros.

No entanto, nem a hierarquia e nem a divisão do trabalho são originários do capitalismo e da industrialização. A divisão do trabalho conhecida por corporativa já acontecia na Índia, bem antes da revolução industrial (MARGLIN, 2001).

A divisão do trabalho não é específica do ambiente econômico. Também as funções políticas, administrativas e científicas, dentre outras, se especializaram. Observou-se a especialização no campo da filosofia, que deixou de ser uma ciência única para se converter em uma série de disciplinas especiais (DURKHEIM, 2004).

Smith (1974, p. 18) atribui à divisão do trabalho a possibilidade, numa sociedade bem governada, de se proporcionar bem-estar às classes sociais mais baixas, por meio da troca de uma produção excedente, o que ele definiu como “abundância geral”. Ressalte-se que as técnicas de produção e a organização do

trabalho sempre tiveram o objetivo de buscar a máxima produtividade como fim, e não o bem-estar social (GORZ, 2001).

O trabalho passou a adquirir novos sentidos, diferentes daqueles observados na história do homem, provenientes do distanciamento entre suas necessidades e o resultado do seu esforço em se manter livre na sociedade. Esse distanciamento do produto final acaba por colocar o homem numa situação de alienação, nessa sociedade. O trabalho começa, então, a perder o seu caráter humanizador, e transforma-se em um instrumento de sobrevivência. A evolução prática do trabalho acentua-se no sistema capitalista (ARRUDA, 2001).

O conceito de alienação relacionado ao trabalho é discutido por vários autores, tais como Friedman (1973), Fromm (1984) e Bravermann (1987). Dentre eles, Braverman (1987, p. 15) afirma que “[...] o trabalho tornou-se cada vez mais subdividido em operações mínimas, incapazes de suscitar o interesse ou empenhar as capacidades de pessoas que possuam níveis normais de instrução”. A tendência moderna do trabalho é utilizar-se cada vez menos das capacidades intelectuais dos trabalhadores, tornando-os alienados.

Fromm (1984, p. 164) afirma que, na sua forma mais rudimentar, o trabalho e seu resultado tinham um sentido diferente daquele que lhe é atribuído atualmente: “A liberdade que o trabalhador possuía agia como forma de incentivo para o desenvolvimento de suas habilidades. O trabalho e seu resultado pareciam mais próximos do trabalhador”.

A concepção de trabalho foi reduzida a um só fator ligado à produção de um bem. Essa concepção foi aplicada de forma sistemática por Taylor, ao desenvolver a

teoria da Organização Científica do Trabalho (OCT), que valorizava mais o trabalho mental que o trabalho manual.

Com os aspectos citados acima, o capitalismo que se consolidava era visto como um sistema que possuía apenas males, era injusto e sem plano. Surgiram as utopias socialistas, como forma de oposição ao capitalismo, que tinham sua essência baseada na sociedade planificada, eficiente e justa e que acreditavam que somente a propriedade comum dos meios de produção era capaz de proporcionar uma vida confortável e adequada para todos (HUBERMAN, 1986).

A relação do trabalhador com o seu trabalho torna-se conseqüência da organização social (alienada) em que ele está inserido, pois, como empregado, ele passa a ser responsável por apenas parte do resultado do seu trabalho e, como não tem a real dimensão de sua importância no processo, tem como objetivo apenas a remuneração suficiente para manter a sua família (FROMM, 1984).

Fromm (1984, p. 165) afirma, ainda, que a maior parte das investigações procura descobrir como aumentar a produtividade de cada trabalhador e como seria possível fazer isso com menos “atrito”, buscando tratar o empregado como uma máquina que trabalha melhor quando bem “lubrificada”. Afirma, também, que, enquanto F. W. Taylor se interessou pela organização do uso técnico da força física do trabalho, os atuais “psicólogos industriais se interessam principalmente pela manipulação da psique do trabalhador” (FROMM, 1984, p. 165).

Fromm (1984, p. 166) expressa preocupação quanto ao caráter alienado do trabalho, o que pode levar a duas reações: “[...] uma de ociosidade total e outra de hostilidade, embora por muitas vezes inconsciente no que diz respeito ao relacionamento com o próprio trabalho e as coisas e pessoas relacionadas”.

Entretanto, essas não são as únicas preocupações expressas por Fromm. A falta de sentido e o tédio, segundo ele, produzem, nos trabalhadores, ódio por si mesmos.

A falta de sentido para o trabalho acentuou-se com o desenvolvimento da automação, após a II Guerra Mundial. A ciência e a tecnologia tornaram-se os principais atores no processo produtivo, e não mais o trabalho humano (ARRUDA, 2001).

Seguindo os desafios impostos pelas novas tecnologias, pela globalização e pela necessidade de se obter maior produtividade para atender os mercados globais, surge o modelo de produção flexível, em oposição ao “Taylorismo/Fordismo”, que implicou, também, na mudança na forma de trabalho a ser desenvolvida pelo trabalhador dentro da indústria, obrigando-o adaptar-se frente às mudanças e a adquirir diferentes habilidades e capacidades (LEITE, 2003).

A ruptura do modelo “Fordista” ou “Taylorista”, na década de 1970, introduziu a manufatura flexível e a fabricação de produtos diferenciados em grande escala. Surgiu uma discussão sobre o seu significado e, pouco a pouco, um novo arranjo foi se evidenciando, o chamado “modelo flexível”, idealizado a partir dos anos 1950, por Eiji Toyoda e Taiichi Ono, na fábrica da Toyota, no Japão (MAXIMINIANO, 2004).

Essas transformações na forma de produzir modificaram não apenas as características dos produtos, mas também os meios de produção, mais especificamente a maneira de se organizar a produção e o trabalho, nas indústrias (LEITE, 2003).

2.1 Mudanças estruturais e a centralidade do trabalho

Mudanças significativas iniciaram-se, no ocidente, a partir do governo Ronald Reagan, nos Estados Unidos da América, e de Margareth Thatcher, no Reino Unido. Tinham como instrumento o neoliberalismo, que vinha acumulando forças em decorrência do processo de decadência prática dos social-democratas, na Europa do Oeste. Dentre as principais razões para o desenvolvimento do cenário atual estão a queda da taxa de lucro, originada pelo custo elevado do trabalho, após o final da segunda guerra, e pela intensificação das lutas sociais da década de 1960, que tinham como objetivo o controle social da produção (ANTUNES, 2002).

A crise do capitalismo também fora agravada pelo esgotamento do modelo “taylorista/fordista”, pela hegemonia do setor bancário e não-produtivo, pela concentração de capitais por meio de aquisições/fusões de empresas monopolistas ou oligopolistas, pela crise do Estado de bem-estar-social na Europa (*Welfare State*), pelo aumento do processo de privatizações, ou seja, retirada do capital estatal produtivo do processo econômico, promovido pelos próprios governos (ANTUNES, 2002).

Outros fatores apontados nessa reestruturação produtiva, que refletem na vida do trabalhador são as ações contra as conquistas socioeconômicas obtidas pelos trabalhadores, incluindo o aumento do tempo de trabalho, a desregulamentação das relações entre capital e trabalho e as reformas sindicais, principalmente no Reino Unido, e o aumento da concorrência entre os países capitalistas, que implica em aumento do uso de tecnologias, principalmente como instrumentos de automação e controle, para elevar as denominadas vantagens comparativas (CURVELLO, 2002).

Para Antunes (2002), tem impacto também na vida do trabalhador, a liberalização dos fluxos de capital entre os diversos países, cujo principal efeito é o reordenamento da divisão internacional do trabalho, pois o capital torna-se livre para atuar em lugares onde o trabalho custa menos, o que eleva sua taxa de lucro.

Segundo Curvello (2002), tem impacto ainda, a transferência da responsabilidade de qualificação de mão-de-obra para o indivíduo, e não mais para as organizações, como as próprias empresas ou o Estado; a elevação da concorrência entre os trabalhadores, devido ao crescimento da taxa de desemprego, implicando dois movimentos distintos: aceitação de trabalhos precários e queda média dos salários, inclusive entre os trabalhadores com maior índice de qualificação formal.

É preciso considerar, conforme Antunes (2002), que, para um novo ciclo relativamente duradouro de elevação da taxa média de lucros, o capital necessita cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais das diversificadas formas de trabalho parcial ou terceirizado.

A implantação de tecnologias para substituição do trabalho humano torna evidente a exigência do aumento de produtividade, ou seja, intensificação da extração de mais-valia. Essas mudanças nas organizações, fruto da reestruturação produtiva, acarretam mudanças significativas na organização do trabalho, contemplando desde a sua flexibilização até a sua reordenação (CURVELLO, 2002).

Este é, essencialmente, o percurso evolutivo do conceito de “trabalho”, desde a sua concepção grega até o momento atual de globalização e reestruturação produtiva. Como nos indica Arendt (2001), a modernidade distinguiu o trabalho produtivo do trabalho improdutivo; o trabalho qualificado do não qualificado; o

trabalho manual do trabalho intelectual. Entretanto, não distinguiu o produto da ação, isto é, não distinguiu entre o trabalho puramente mecânico e manual – trabalho do corpo, feito na antiguidade pelos escravos, e o trabalho pensante, intencionado – executado no passado pelo artesão. Vivemos em uma sociedade de trabalhadores, pois se considera que é do trabalho que nasce a abundância, relação essa que desvaloriza a ação em prol do produto. O sentido do trabalho é intimamente ligado às ações e não ao produto, e é a partir das ações que esse sentido deve ser estudado. O Quadro 1 apresenta as transformações decorrentes do emprego de novas tecnologias e seus efeitos para o trabalhador.

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

Quadro 1 - Fonte: *The Changing Organization, in Robbins, Stephen P. – Managing Today- New Jersey:Prentice-Hall, 2000.p. 11 (tradução nossa)*

O sentido desvirtuado que se dá ao trabalho fora observado por Fromm dentro de uma sociedade alienada, na qual a falta de sentido para o trabalho pode ser considerada uma condição antinatural, que pode levar ao trabalho descuidado e à infelicidade. Friedmann (1973, p. 24) aponta para o aproveitamento de “[...] uma condição mais favorável equilibrando-se os aspectos técnico, fisiológico e psicológico”.

Os aspectos de exploração e alienação também foram discutidos por Friedmann (1973, p. 24), quando afirma que esses dois fatores podem ser resultados de um trabalho mal escolhido ou inadaptado ao indivíduo, e que pode, até mesmo, acarretar na “degradação e na alteração da personalidade” do trabalhador.

2.2 Os sentidos do trabalho e seus modelos de estudo

Os estudos sobre os sentidos do trabalho surgiram de forma mais sistematizada a partir da década de 1980, na psicologia organizacional, e têm como um dos principais estudos a pesquisa do grupo *MOW - Meaning Of Work* (1987), realizada em oito países (BORGES e FILHO, 2001).

Dentre os aspectos pesquisados pelo grupo *MOW*, encontram-se as seguintes características para o sentido do trabalho: êxito e realização pessoal (crescimento pessoal e desafio intelectual associados ao prazer com o conteúdo da tarefa); justiça (as obrigações que a organização tem com o trabalhador, reconhecimentos e recompensas e igualdade de exigências); sobrevivência pessoal, familiar e independência econômica (a função social do trabalho em relação à família e às garantias individuais de sobrevivência); carga mental (trabalho como esforço mental, subordinação hierárquica, repetição, execução e ritmo); exigências sociais (a responsabilidade social do trabalho no atendimento das demandas sociais)

(BORGES e FILHO, 2001).

Morin (2002, p. 71) afirma, a partir de novos estudos realizados, que “[...] o trabalho conserva um lugar importante na sociedade. E mesmo que ganhássemos muito dinheiro para viver confortavelmente pelo resto da vida, mesmo assim a maioria de nós ainda trabalharíamos”, pois existem outras razões para o trabalho tais como, relações interpessoais, satisfação e identidade. O homem é um ser produtivo; sobressaiu-se dentre os demais animais pelo fato de se organizar em sociedade. Portanto, trabalhar, ainda nos dias atuais, conserva esse caráter de relacionamento e um sentimento de vinculação.

Friedmann (1973, p. 32) apresenta uma maneira de compreender o sentido do trabalho a partir das “[...] reações dos indivíduos que, por motivos variados, dele (trabalho) estão privados”. Seja por invalidez, desemprego ou aposentadoria, constata-se que muitas pessoas demonstram comportamento perturbado, quando do fim de uma atividade que possibilita a manutenção da estrutura da personalidade e do equilíbrio psíquico. As atividades de trabalho reencontradas pelo desempregado doente ou aposentado apresentam efeitos positivos e benefícios para o indivíduo (FRIEDMANN, 1973).

Em meio às mudanças e reorganizações produtivas, ocasionadas pelo emprego de novas tecnologias, torna-se importante saber como é possível tornar o trabalho estimulante e buscar o comprometimento do trabalhador. Para isso, vários modelos foram desenvolvidos, dentre eles o de Hackman e Oldham (1976), que tenta explicar como as interações, as características de um determinado emprego e as diferenças individuais dos trabalhadores podem influenciar na motivação, na satisfação e na produtividade.

Esse modelo contempla as seguintes categorias: a variedade das tarefas, que exige uma variedade de competências; a identidade do trabalho, que exige que se chegue a um resultado tangível, com começo, meio e fim; e o significado do trabalho, que exige um impacto significativo sobre o bem-estar próprio e de outros, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Outro modelo, comentado por Morin (2002, p. 72), é o da abordagem sociotécnica, de Emery e Trist, que expõe os aspectos intrínsecos ao trabalho, os quais envolvem, basicamente, seis propriedades para estimular o comprometimento de quem o executa: “[...] a variedade e o desafio, a aprendizagem contínua, uma margem de manobra e autonomia, o reconhecimento e o apoio, uma contribuição social que faz sentido e um futuro desejável”. Envolvem, também, os aspectos extrínsecos, como o salário, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais.

Os dois modelos apresentam pontos em comum, que recomendam a organização do trabalho de uma forma que favoreça a produção de sentido para o trabalhador, e que ele possa praticar e desenvolver suas competências, conhecer o resultado de seu desempenho e desenvolver, ainda, um sentimento de vinculação.

Segundo Morin (2002, p. 73), um trabalho que tem sentido é feito de maneira “[...] eficiente e gera resultados, é intrinsecamente satisfatório, é moralmente aceitável, é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, garante segurança e autonomia e é aquele que nos mantém ocupados”. Segundo a autora (p. 75), “[...] para que um trabalho tenha sentido é importante para quem o realiza saber para onde ele vai conduzir, e que seus objetivos sejam claros e valorizados para quem os realiza”.

No Quadro 2 estão relacionadas as características de um trabalho que tem sentido, aliado aos princípios da organização. Este quadro resume as dimensões que serão posteriormente analisadas, juntamente com os aspectos comunicacionais, para se observar, a partir dos seus elementos no que implica a construção de sentido na organização.

Características de um trabalho que tem sentido		
Um trabalho que tem sentido é um trabalho que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado.	Finalidade	Clareza e importância de objetivos. Utilidade, valor dos resultados.
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa.
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Quadro 2: características de um trabalho que tem sentido e princípios da organização (MORIN, 2002)

Para Borges e Filho (2001, p. 179), entende-se “[...] o significado do trabalho como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras”. É subjetivo, pois o sentido do trabalho apresenta variação de pessoa para pessoa, em função de sua história de vida. É social, pois apresenta aspectos compartilhados em sociedade por um conjunto de indivíduos que vivenciam o mesmo momento histórico. E é dinâmico, pois está em constante processo de construção.

Segundo Harman e Hormann (1997, p. 27), “[...] o trabalho e o seu *significado*

envolvem muito mais do que as preocupações a respeito do desemprego e da demanda por um trabalho significativo”. Os autores comprovam, portanto, que existem outros fatores que ajudam a dar sentido ao trabalho.

A partir das considerações discutidas anteriormente, procurou-se abordar os sentidos que o trabalho tem para o trabalhador, na atualidade, considerando-se que o trabalho e sua forma de execução se modificaram através dos tempos, com a introdução de processos que buscaram a máxima produtividade e lucratividade. Procurou-se abordar, também, a centralidade do trabalho na vida das pessoas, e o que é considerado trabalho.

2.3 O trabalho na Revap

Falar sobre como o trabalho se desenvolve na Revap passa, inevitavelmente, pela análise da evolução da tecnologia aplicada aos meios de produção ao longo dos últimos vinte anos. Os objetivos que se buscam atingir a partir dessa evolução na organização industrial são a manutenção da confiabilidade operacional e conseqüente competitividade junto ao mercado. A tecnologia, principalmente de automação, aplicada aos meios de produção permitiu ainda a redução dos postos de trabalho em atividades cujos riscos são maiores ou as condições de trabalho são mais insalubres para o trabalhador.

Mesmo face ao avanço tecnológico, a Petrobras, criada em 03 de outubro de 1954, pelo Presidente Getúlio Vargas, apresenta características marcantes do modelo “Taylorista”, por ser administrada de forma funcional, com divisões explícitas na estrutura de comando e controle e nas tarefas executadas pelos trabalhadores. Isso se reflete atualmente nas suas unidades de negócios. Sua unidade de negócio,

em São José dos Campos, a Revap, é um exemplo desse modelo.

Existe uma certa falta de definição no modelo de gestão da organização, que ao mesmo tempo que se lança ao futuro como uma promissora empresa transnacional, com arrojo, dinamismo e coerência de propósito, convive com a predominância do modelo “Taylorista” e traços mais recentes de “Flexibilização” organizacional.

Essa indefinição é perfeitamente compreensível enquanto interface histórica, onde os dois conceitos se relacionam.

Sem aprofundar a questão da estratégia de competição da organização pesquisada, nota-se que ela atua tradicionalmente buscando a “liderança em custo”, o que seria o mais coerente por se tratar de uma empresa que produz produtos padronizados (*commodities*). Porém, a empresa busca em alguns segmentos corporativos a estratégia de “diferenciação”, ou seja, produtos específicos para um determinado consumidor.

Essa indefinição faz com que se perca parte da identidade empresarial e reflita em uma certa indefinição para os seus trabalhadores (PORTER, 1986). Isso pode ser uma tendência das empresas na atualidade fato que altera a essência da teoria sobre estratégia desenvolvida por Michael Porter.

A Revap é uma refinaria de petróleo que recebe a sua matéria prima para processamento, principalmente da Bacia de Campos, no estado do Rio de Janeiro. Curiosamente, toda a bacia sedimentar que propiciou a formação de petróleo naquela região, foi alimentada com sedimentos orgânicos levados por meio do rio Paraíba do sul, que corta a região do Vale do Paraíba, incluindo São José dos Campos, e deságua em Campos dos Goitacazes.

Esse petróleo é transportado por navios petroleiros desde o Rio de Janeiro e

chega a São Sebastião, no litoral norte de São Paulo. De lá o petróleo é expedido por meio de oleodutos que somam cento e vinte quilômetros, passam pela cidade de Guararema e chegam até a Revap.

O petróleo processado gera derivados importantes para o mercado brasileiro e internacional. Dentre eles, o gás de cozinha, a gasolina, o óleo diesel, o querosene de aviação, a nafta petroquímica e os asfaltos.

Por se tratar de uma atividade de ciclo contínuo, a Revap opera vinte e quatro horas por dia, durante aproximadamente cinco anos. Somente então pára para manutenção de seus equipamentos. Para tanto ela possui três turnos de revezamento com oito horas de jornada para cada um. Para que exista a possibilidade de folgas para os trabalhadores, os grupos de trabalho se dividem em número de cinco. Os trabalhadores se revezam em três horários de trabalho, sendo: das 07h00 às 15h00; das 15h00 às 23h00 e das 23h00 às 07h00.

Existe ainda o trabalho em regime administrativo que dá suporte à produção e à administração da própria refinaria e cuida do relacionamento com os seus diversos públicos, indo desde os consumidores, até a comunidade, seus acionistas e os próprios empregados.

A estruturação funcional da Revap se dá pelo modelo produtivo a que ela está relacionada, como citado anteriormente, porém existe a tentativa de se estruturar um modelo de gestão participativo baseado em comitês e sub-comitês de gestão de caráter interdisciplinar, onde os problemas e as soluções podem ser construídas de forma colegiada e com pontos de vista diferenciados.

Esse modelo está implementado desde os anos 2003 e tem possibilitado aos trabalhadores a ampliação da visão sistêmica em relação à empresa e ao seu trabalho. Essa experiência tem sido fonte de bons resultados em termos de

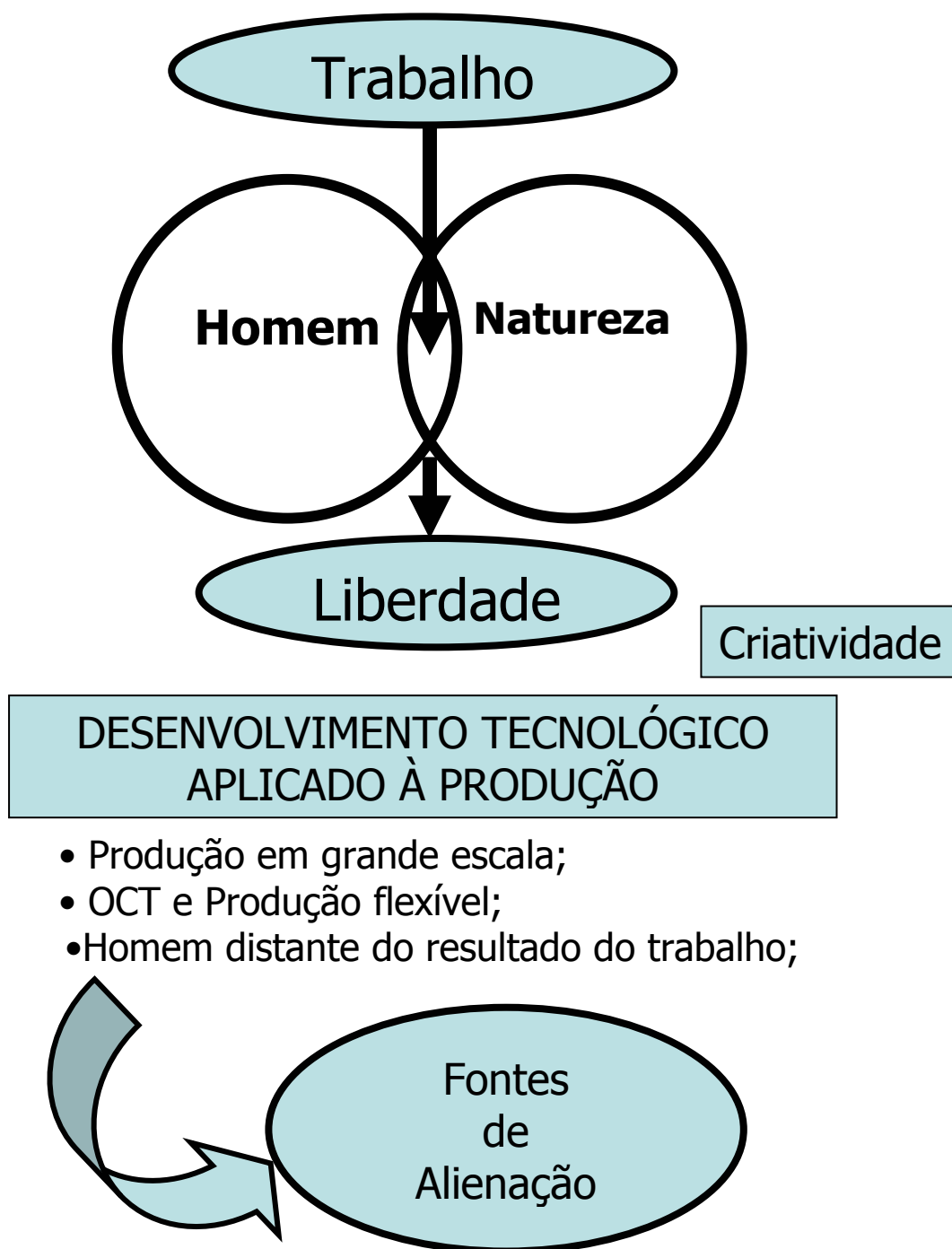
engajamento dos trabalhadores e proporcionado maior satisfação, a partir do momento em que todos têm uma visão compartilhada e podem compreender melhor quais são os objetivos e as metas organizacionais. Esse modelo de gestão tem proporcionado bons resultados para a Revap e para seus trabalhadores em termos profissionais e de resultados financeiros.

A Revap vem se preparando para uma nova fase na sua história. As necessidades do mercado por combustíveis e insumos industriais menos agressivos ao meio ambiente levou a empresa como um todo a investir cerca de U\$ 54 bilhões em suas unidades no Brasil, sendo que U\$ 1,0 bilhão é destinado à Revap para implementação de novas unidades de processamento capazes de gerar produtos ambientalmente viáveis, possibilitar a entrada dos gás natural em maior escala na matriz energética brasileira e permitir a auto-suficiência do país em termos de óleo, gás e energia. A busca tem se intensificado nos últimos dez anos na exploração em escala comercial de fontes de energias renováveis, na qual se incluem a energia eólica, solar, biomassa, álcool e bio-diesel e que possam substituir o petróleo num futuro próximo.

É intenso o investimento social da empresa nos campos da inclusão de pessoas em condição de risco social por meio da educação e das artes. Isso se reflete diretamente no orgulho do trabalhador em ver a sua empresa à frente de tais iniciativas.

Tratou-se, nessa seção, de apresentar uma discussão sobre o trabalho, o homem e a natureza. Por meio dessa relação o homem desenvolveu seu espírito criativo e pode implementar novas tecnologias e a produção em larga escala. Porém esse aspecto fez com que o homem se distanciasse do resultado do seu trabalho, fator que pode levá-lo à alienação. A figura a seguir ilustra esse processo.

Figura 1 – Mapa mental sobre o trabalho.



3 A COMUNICAÇÃO

De acordo com Duarte (2003, p. 43), “a palavra comunicação tem origem no latim, *communis*, que significa pertencente a todos, comum, dando idéia daquilo que é partilhado em termos culturais com uma determinada comunidade”. Comunicação e comunidade derivam da mesma raiz etimológica.

A comunidade, por sua vez, é definida por Horckheimer e Adorno (1973, p.156) como “[...] uma pluralidade de homens com interesses e finalidades comuns, em virtude da pertença ao mesmo grupo”, numa abordagem mais objetiva.

Comunidade também é definida, por Weber (1973, p. 140), como “[...] uma relação social quando a atitude na ação social inspira-se no sentimento subjetivo (afetivo ou tradicional) dos partícipes da constituição de um todo”. Comunicar, portanto, é estar em comunidade, pertencer, interagir.

Comunicar é emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos que obedecem à convenção da linguagem falada ou escrita, ou de outros sinais, signos ou, ainda, símbolos de base técnica, sonora e/ou visual.

O processo de comunicação compreende formas verbais e não verbais de expressão que proporcionam a interação entre as pessoas (BERLO, 2003). Ao conceituar comunicação, Berlo (2003, p. 30-32) começa por defini-la como “[...] o processo através do qual um indivíduo (emissor) pretende obter uma resposta em outro indivíduo, ou seja, envia uma mensagem, por exemplo, (estímulo) que visa desencadear, no receptor, uma resposta”. Assim, comunicação é um complexo processo social que vai, desde o fomento das relações, até a produção compartilhada de sentidos. A comunicação humana é um processo social oriundo da

necessidade de interação para a produção da sociedade e das organizações (REIS, 2004).

A comunicação, portanto, é elemento importante na construção do sentido e, no caso desta pesquisa, também do sentido atribuído ao trabalho. Para Cherry (1974, p. 22-24), comunicação significa “[...] compartilhar elementos de comportamento ou modos de vida, pela existência de um conjunto de regras”.

Tomando-se a organização como ponto de partida desta pesquisa, é possível observar que existe uma complementação que ajudará na compreensão do processo, pois a organização é uma representação da sociedade em menor escala, com elementos similares e com algumas possibilidades de generalização.

Assim como na sociedade, o modo de agir dos integrantes de uma organização pode gerar um modo coletivo no agir. Nota-se, a partir das afirmações anteriores, que a ação ou o modo de agir dos integrantes de um grupo, em uma organização, pode, por meio da linguagem, do discurso e dos atos, gerar uma certa conformidade de comportamentos.

O papel da comunicação é de transmissão de significados entre pessoas, para a sua integração na organização social. Os homens têm necessidade de estar em constante relação com o mundo, e, para isso, usam a comunicação como mediadora na interação social, utilizando um código compreensível a todos que dela participam (DUARTE, 2003).

As formas de comunicação evoluíram, do ponto de vista instrumental; mesmo assim, a comunicação interpessoal ainda prevalece como a mais importante na relação entre os indivíduos de uma sociedade, e, no caso desta pesquisa, entre os componentes de uma organização.

Uma questão a ser discutida é o distanciamento das relações interpessoais, provocado pela comunicação instrumental. Muitas organizações têm delegado ao instrumental a responsabilidade pela comunicação, sem considerar que este é apenas um dos meios de interação que a organização deveria ter com seus públicos.

Sousa (2005, p. 12) afirma que, na atualidade, o “[...] estar junto na sociedade complexa” passa pela pluralidade dos meios de interação proporcionados pelas novas tecnologias derivadas da *Internet* e marca um momento de hegemonia da comunicação, quando o sentimento de pertencimento é uma temática ampla e diretamente ligada à possibilidade de relacionamento.

Na organização pesquisada, a aplicação das tecnologias de informação disponíveis tenta proporcionar este sentimento de pertencimento e promover a conexão entre o mundo do trabalho e o mundo da vida, por meio da ampliação da discussão dos temas relacionados, não somente a questões empresariais, mas também a questões sociais.

Isso também ocorre pelo fato de os veículos utilizados internamente, no processo de comunicação, permitirem a participação dos empregados como protagonistas das ações organizacionais, e não apenas como receptores passivos. Os veículos serão descritos a seguir.

Outra questão importante diz respeito ao alinhamento e similaridade entre os veículos de comunicação internos e seus correspondentes externos, na sociedade, proporcionando maior empatia entre emissor e receptor. Os veículos utilizados são o rádio, a televisão, a *intranet* e o jornal impresso, os quais serão descritos detalhadamente, no item referente ao lócus da pesquisa.

Cabe lembrar, no entanto, que essa comunicação instrumental é parte do esforço de comunicação empenhado pela organização e seus participantes. O grande esforço se dá no nível interpessoal, como ressaltam Berger e Luckmann, no trecho que segue:

O veículo mais importante da conservação da realidade é a conversa. Pode-se considerar a vida cotidiana do indivíduo em termos do funcionamento de um aparelho de conversa [...]. A conversa significa, principalmente, sem dúvida, que as pessoas falam uma com as outras. Isto não nega o rico halo de comunicação não-verbal que envolve a fala (BERGER; LUCKMANN, 1996, p. 202).

Conforme descreve Schutz (1979), o conhecimento do indivíduo advém do convívio social e é proporcionado pelas relações interpessoais cotidianas em ambientes comuns de comunicação. A organização, portanto, se configura numa dessas possibilidades sociais em que a comunicação pode gerar conhecimento.

A comunicação, portanto, torna-se fundamental nos dias de hoje, para o bom entendimento sobre o que acontece na sociedade e no mundo. Quanto mais complexa se torna a convivência humana, mais se faz necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação.

A comunicação pode ser analisada como veículo de transmissão de cultura ou como formador da bagagem cultural de cada indivíduo, e tornou-se importante à medida que o surgimento da cultura de massa, no século XX, transformou as formas de convivência do homem moderno (MELO, 1987).

Melo (2002, p. 8) diz que a comunicação, tanto quanto a política, é capaz de estabelecer as “[...] condições necessárias à vida em coletividade, tornando possível o compartilhamento de conhecimentos e experiências em um mesmo espaço por diferentes grupos sociais, agindo para neutralizar conflitos entre eles”.

3.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional, enquanto processo, é um campo que compreende, não somente a gestão dos veículos de comunicação da empresa, mas principalmente, a administração dessa atividade sob o ponto de vista estratégico, a qual permeia todos os demais processos da organização e a interação com os seus públicos de relacionamento, incluindo os seus trabalhadores.

As relações com os empregados, com o mercado, com os consumidores, com as comunidades, com o terceiro setor, com a mídia e com o governo são atribuições que, necessariamente, deveriam ser elaboradas sob o ponto de vista estratégico, pela área de comunicação organizacional. Nem sempre isso acontece, o que pode ser a razão de insucessos empresariais em termos relacionais e de negócios.

Bueno (2003) reafirma a importância da comunicação organizacional na atualidade, quando ela assume uma função relevante na política dos negócios das empresas. Nesse caso, deixa de ser uma atividade relegada ao segundo plano e passa a se firmar como insumo estratégico no momento de interação com seus diversos públicos.

A *descontextualização* a qual estamos acostumados, quando analisamos um determinado tema sob o ponto de vista micro, nos tira da realidade. Pensemos, ao contrário, que nada está isolado. Assim, entendendo todo o contexto, consegue-se agregar valor à comunicação, e, apesar das estratégias de cada área da organização ser diferente, a coordenação no momento da construção da comunicação deve caber à área de comunicação organizacional (NASSAR, 2005).

A comunicação organizacional, por sua vez, não deve se fechar em si mesma. Na atualidade, essa comunicação se desenvolve num ambiente de públicos

variados, e é uma atividade mestiça, integrada, que deixou de ser exclusiva de comunicadores. Integrar relações-públicas, jornalistas, publicitários, designers, historiadores, psicólogos, antropólogos, sociólogos, arquitetos, administradores, entre outros, é papel fundamental para o bom desenvolvimento da comunicação em equilíbrio com o ambiente de públicos da organização (NASSAR, 2004).

Bueno (2003) afirma que o próximo passo na evolução da comunicação organizacional é consolidar-se como inteligência empresarial. O que impede, de certa forma, essa evolução, é o empirismo que ainda predomina nessa área, apesar do esforço de profissionalização que vem acontecendo.

Em termos conceituais, e para efeito de delimitação, esta pesquisa abordou apenas a comunicação organizacional sob o ponto de vista interno, mesmo que, atualmente, não seja prudente segmentar a difusão de informações, pensando num público isoladamente.

A comunicação é fundamental para uma empresa, porém construída de forma planejada, pois a visão técnica tradicional, centrada na relação emissor, mensagem e receptor, não permite a percepção do potencial da comunicação além do fluxo de informações orientado pelo organograma de uma empresa. Convém compreender que os avanços tecnológicos evidenciam a crescente relevância das relações humanas no desenvolvimento do trabalho. A unidade básica da comunicação é a linguagem adequada para obter a ação, ou dificultá-la (AMORIM, 1999).

Segundo Torquato (2004, p. 34), “[...] o processo da comunicação está ligado à cultura organizacional”, e, nesse caso, o objeto de análise concentra-se sobre os elementos formadores da ambiência interna. A avaliação dessas situações internas torna-se imprescindível para a implantação de projetos de comunicação. A aplicação

de um modelo de comunicação que leve em consideração a cultura organizacional pode influir decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Além da cultura, outro aspecto importante na construção do processo comunicacional são os fluxos de comunicação. A eficiência e a eficácia da comunicação organizacional passam pela administração equilibrada do que circula nesses fluxos.

3.2 A comunicação organizacional e seus fluxos

Daft (2001, p. 80) sugere que a organização deveria ser projetada, para proporcionar fluxo de informação, tanto vertical como horizontal, conforme necessário, com o intuito de alcançar as metas gerais da empresa. Se a estrutura não corresponde às exigências de informação, as pessoas, ou terão pouca informação, ou passarão muito tempo processando informações que não serão úteis para suas tarefas, reduzindo, assim, a eficácia. Mais do que apenas alcançar metas gerais para a empresa, tais fluxos deveriam proporcionar condições para que o trabalhador obtivesse as condições necessárias para a construção de sentido do trabalho, para si e para a organização.

Torquato (1986, p. 17) afirma que, como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos à procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas, com o mínimo de ruídos, pela organização. Para o alcance de tal meta, a comunicação procura ajustar seu discurso, estuda as habilidades e a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, considerando o tamanho dos grupos. A comunicação, portanto, é uma área multidisciplinar, e tem um papel de mediadora nos interesses dos participantes e nos interesses da empresa.

No entanto, segundo Daft (2002, p. 80) existe uma tensão inerente entre os mecanismos verticais e horizontais. Enquanto as ligações verticais se destinam principalmente ao controle, as horizontais são projetadas para a coordenação e a colaboração, que, em geral, significam redução do controle. Assim, as organizações podem decidir se adotam uma estruturação tradicional, que enfatiza a comunicação vertical e o controle, ou uma estruturação moderna de aprendizagem, que enfatiza a comunicação e a coordenação horizontais. Para o autor, a ênfase na eficiência e no controle está associada a tarefas especializadas, hierarquia de autoridade, normas e regulamentos, sistemas formais de subordinação, poucas equipes ou forças-tarefas e tomada de decisões centralizadas.

A aprendizagem está associada a tarefas compartilhadas, comunicação face a face, muitas equipes e forças-tarefas e tomadas de decisões informais, descentralizadas. Todas as organizações deveriam equilibrar as ligações verticais e horizontais. Segundo Daft (2002, p. 80), o projeto organizacional deveria facilitar a comunicação entre os empregados e departamentos necessários à realização da tarefa geral da organização.

A ligação, ainda para Daft (2002, p. 80), é definida como a extensão de comunicação e coordenação entre elementos organizacionais. As ligações verticais são utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização, e são projetadas principalmente para controle. Os empregados, nos níveis mais baixos, devem levar a cabo atividades condizentes com as metas do alto nível, e os executivos de alto nível devem ser informados das atividades e realizações dos níveis inferiores. Para obter ligação vertical, as organizações podem usar qualquer dispositivo, dentre uma diversidade de dispositivos estruturais, como a orientação hierárquica e as regras e planos e sistemas formais de informações gerenciais.

Para Torquato (1986, p. 16), uma empresa organiza-se e desenvolve-se por meio da manutenção de um sistema de comunicação que seja responsável pelo fluxo de recebimento de mensagens de três outros grandes sistemas: 1) o sistema sócio-político, onde se inserem os valores e as políticas; 2) o sistema econômico-industrial, que define os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao micro-clima interno das organizações, que estabelece as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Com base nas informações desses três sistemas, ou enviando informações para eles, o processo de comunicação contribui com as estruturas que permitem ligações entre o micro-sistema interno e o macro-sistema social, analisa todas as variáveis ambientais e gera condições para a sustentação e o desenvolvimento organizacional.

O primeiro dispositivo vertical é a hierarquia, ou cadeia de comando. Quando surge um problema que os empregados não sabem como resolver, reportam-no ao próximo nível na hierarquia. Quando o problema é resolvido, a resposta é devolvida para os níveis mais baixos. As linhas do organograma atuam como canais de comunicação.

O próximo dispositivo de ligação é o uso de regras e planos. Na medida em que os problemas e decisões são repetitivos, pode-se estabelecer uma regra ou procedimento para que os empregados saibam como responder sem se comunicarem diretamente com seu gerente. As regras fornecem uma fonte de informação padrão que possibilita que os empregados se coordenem sem realmente se comunicar de fato sobre cada trabalho. Um plano fornece, também, informações fixas para os empregados. O plano mais amplamente utilizado é o orçamento. Com

planos orçamentários cuidadosamente projetados, os empregados dos níveis inferiores podem ser deixados à própria conta, para executar atividades dentro de sua dotação de recursos.

Segundo Daft (2002, p. 80), outra estratégia para aumentar a capacidade de informação vertical são os sistemas verticais de informação. Eles incluem relatórios periódicos, informações escritas e comunicações apoiadas em computador distribuídas para os gerentes. Os sistemas de informação tornam mais eficiente a comunicação hierárquica, para cima e para baixo. Ainda conforme Daft (2002, p. 81), a comunicação horizontal supera barreiras entre departamentos e favorece a coordenação entre os empregados, para alcançar unidade de esforço e objetivos organizacionais. A ligação horizontal refere-se ao volume de comunicação e coordenação horizontalmente efetuadas entre os departamentos da organização.

Os mecanismos de ligação horizontal muitas vezes não são evidenciados no organograma, mas fazem parte da estrutura organizacional. Os dispositivos apresentados a seguir são alternativas estruturais que podem melhorar o fluxo horizontal de coordenação e informação. Cada dispositivo permite às pessoas trocarem informações.

Um dispositivo importante de fornecer ligação horizontal, nas organizações de hoje, é o uso de sistemas de informação interfuncionais. Os sistemas de informação computadorizados permitem aos gestores ou trabalhadores da linha de frente de toda a organização trocarem, rotineiramente, informações sobre problemas, oportunidades, atividades ou decisões.

Um nível mais alto de ligação horizontal é o contato direto entre gerentes ou empregados afetados por um problema. Uma forma de promover o contato direto é

criar um papel de ligação especial. Uma pessoa de ligação é posicionada em um departamento, mas tem a responsabilidade de se comunicar e efetuar a coordenação com outro departamento.

Segundo Torquato (1986, p. 18), os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro. “As significações são o amálgama da comunicação”. No entanto, o conteúdo das comunicações empresariais não atinge indivíduos isolados, mas grupos, que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores. A busca não é por indivíduos isolados, mas, na maioria dos casos, por grupos de indivíduos, fato que reforça a não passividade do receptor diante da mensagem.

A comunicação empresarial pode ter como resposta o desinteresse da audiência pelo veículo, o desenvolvimento de redes informais entre os empregados, ou, até mesmo, o abandono do uso das redes formais. Confirmando essa tese, Torquato (1986, p. 22) afirma que a audiência pode ser mais ou menos ativa, mas ela nunca será totalmente passiva, como pretendiam os autores mais remotos da ciência da comunicação.

Um ponto importante no processo de seleção do conteúdo dos meios de comunicação de massa é o receptor, e não a fonte. Se os repertórios, ou seja, a bagagem cultural e as experiências vivenciadas pelo receptor diferem das do emissor, o não significado pode gerar um ruído, e o resultado do processo não se configurará em comunicação.

Os meios de comunicação de massa, ao mesmo tempo em que ajudam a manter os grupos unidos, utilizam os grupos para fazer com que sua mensagem seja mais bem absorvida pelos membros individuais da sua audiência.

Para Torquato (1986, p. 28), como as características do grupo influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo membro da audiência, também é conveniente que os envolvidos com os programas de comunicação empresarial tenham conhecimento das principais características dos principais grupos (formais e informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que os seus instrumentos de comunicação possam ser utilizados da melhor maneira possível junto aos grupos existentes.

O principal aspecto a ser considerado para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente está no conhecimento que o profissional tem da sua audiência e das maneiras pelas quais a mensagem veiculada é filtrada até ela.

A organização pesquisada possui uma estrutura organizacional funcional, com predominância de informações no fluxo descendente. A tentativa de se romper com o modelo funcional começou em 2003, quando a gestão da Revap passou a adotar comitês e subcomitês multidisciplinares, com o objetivo de apoiar a estrutura formal da refinaria.

Esse novo modelo de gestão, além de imprimir nova dinâmica à gestão dos assuntos da refinaria, possibilitou a eliminação de barreiras nos fluxos de comunicação e estabeleceu uma nova comunicação, a partir de relacionamentos não convencionais, em termos de arranjo organizacional, e maior participação dos empregados dos vários níveis hierárquicos no processo decisório.

Se por um lado esse modelo reduziu as distâncias entre os níveis hierárquicos, por outro lado aumentou a caixa de ressonância da organização, fazendo com que problemas ou dificuldades, em âmbito setorial, passassem a ganhar maiores proporções organizacionais.

O fato foi importante para que a organização repensasse o seu modo de se comunicar e ajustasse melhor as demandas do trabalhador às demandas da empresa, e vice-versa.

A importância da compreensão de como a comunicação se comporta em razão dos seus fluxos é importante, para que se ganhe em eficiência e eficácia, na comunicação organizacional. Reduzir barreiras nos fluxos de comunicação, a partir da redução das distâncias na hierarquia organizacional, é uma das ações possíveis.

3.3 Eficiência e eficácia da comunicação organizacional

Segundo Fleury (1992), a comunicação pode ser considerada um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização.

Entendendo-se a comunicação como um processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos empregados dos vários níveis, em relação à organização, são reforçados ou modificados. Torquato (1986, p. 31-32) sugere que se direcione “[...] o discurso simbólico da empresa a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre eles”.

Outra hipótese para melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos de comunicação. Como se sabe, uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral. Os dois primeiros, na direção vertical, e o último, na direção horizontal. O volume, o tipo e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional.

Um problema das organizações, segundo Torquato (1986, p. 32), é que a grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, ou seja, do topo da organização para a base, gera um bloqueio no processo, e, por falta de vazão para chegar de volta até o topo, desloca-se lateralmente, criando redes informais de comunicação.

A aplicação de novas tecnologias ao processo comunicacional é o próximo objeto de discussão.

3.4 As novas tecnologias e o processo comunicacional

As novas tecnologias não deveriam ser os únicos instrumentos possíveis para se estabelecer a comunicação organizacional, porém não se pode ignorar essa tendência. O que se deve é extrair o melhor que possa ser oferecido e utilizá-lo em favor da construção de sentido para a empresa e para os trabalhadores.

Ao se tentar falar em tecnologia aplicada ao processo comunicacional, incorre-se no risco de uma obsolescência conceitual prematura. Porém, não há como refugar o tema, em um contexto que vê, no dia-a-dia, a formação de redes cada vez mais complexas de comunicação e o surgimento de novas possibilidades de interatividade até então não imaginadas.

Não se pode deixar de falar em novas tecnologias aplicadas ao processo comunicacional em um setor produtivo em que essa aplicação (tecnologia) é fundamental para se manter as vantagens competitivas em nível mundial.

Nesse contexto, as novas tecnologias aplicadas à comunicação têm feito a diferença, do ponto de vista da atratividade e da conveniência. Dos vinte por cento

do esforço de comunicação instrumental na organização pesquisada, setenta e cinco por cento se devem à comunicação digital. Essa concentração instrumental nos meios digitais se deve à possibilidade de acesso a terminais de computadores por parte dos empregados, que chega a noventa por cento da força de trabalho. A organização pesquisada mantém apenas um jornal mensal impresso (que também pode ser acessado por meio eletrônico).

Saad (2003) afirma que, na década de 1990, houve uma grande expansão no uso das tecnologias de informação. Esse fato teve reflexos no mundo da comunicação, com previsões ameaçadoras à sobrevivência do processo comunicacional, e prevê-se o fim das mídias impressas e a convergência total dos meios em um único.

Fidler (1997) afirma que passamos por um processo de “midiamorfose”, entendido como uma forma unificada de se refletir sobre a evolução tecnológica dos meios de comunicação. A proposta é estudar os meios de forma interdependente, identificando as similaridades e as relações existentes em suas vertentes passadas, presentes e futuras. O autor faz referência ao fato de se tentar criar novas mídias, para aplicação no cotidiano da organização, esquecendo-se por completo de como a comunicação, em dada organização, chegou até o ponto em que está. O natural é que essas mídias evoluam a partir de experiências passadas e se adaptem à realidade organizacional e tecnológica.

A comunicação organizacional procura, como resultado, obter consenso sobre um sistema e valores que são comuns aos participantes dessa organização. Se essa procura não resulta em consenso, pode gerar desintegração. O que Torquato (1986, p. 34) chamava de “[...] necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação

para promoção da ordem e do consenso”, hoje foi substituído pela comunicação em rede, que, mais do que sinergia, busca a criação e a percepção de valor para todos os públicos. O que não cria valor não faz sentido e, possivelmente, será descartado, enquanto informação.

O papel dessa nova mídia é decisivo na sociedade interconectada, como alicerce para um novo padrão cultural e social, que possibilita a integração das mensagens e a formação de um único padrão cognitivo, proporcionado pela seletividade e pela interatividade (SAAD, 2003). Esse novo padrão cultural e social se deve também ao nível de formação exigida do trabalhador. O trabalho deixa de ser eminentemente braçal e passa a ser mais intelectual, fruto do novo ambiente tecnológico em que é desenvolvido.

A comunicação tem, dentre outros papéis, o papel fundamental de produzir sentidos. Novas tecnologias aplicadas à comunicação, se bem implementadas, podem auxiliar nessa produção de sentidos.

3.5 Comunicação e produção de sentido na organização

As empresas são mais que a estrutura organizacional que as tornam tangíveis, e “[...] não podem viver sem a produção de sentido que as anima”, (ANDRADE, 2000, p. 5).

Assim, surgem questões que auxiliam na interpretação desses sentidos e que são fruto das relações proporcionadas pelo ambiente, a partir das experiências vivenciadas. “A criação de sentido tem como base tornar algo sensível. A criação e a interpretação de sentido são atividades diferentes, porém mantêm uma relação próxima, na medida em que para criar algo novo é necessário interpretar, descobrir”, (ANDRADE, 2000, p. 5).

Segundo Andrade (2000, p. 5), Karl Weick identificou sete propriedades da atividade da construção de sentido: criar sentido é construir uma identidade; essa construção é sempre “retrospectiva; é realizada em um contexto social; por meio das ações e discursos capazes de criar ambientes sensíveis; referentes a eventos em curso; de onde se extraem sinais; guiado pelo que é plausível e não pelo que é verdadeiro”.

Portanto, o sentido é fruto das relações humanas intermediadas pela comunicação, em um ambiente comum, tendo em vista que o ambiente comum compreende, no dias atuais, também o ciberespaço, que vem, inclusive, modificando o emprego tradicional e transformando-o em tele-trabalho (BUENO, 2003).

A busca pela compreensão do que seja o sentido do trabalho para os trabalhadores abre uma discussão sobre o papel da comunicação dentro da empresa, enquanto ambiente de socialização.

A comunicação, unicamente como instrumento, tem por objetivo gerar conformidade dentro da hierarquia e dos objetivos previamente estabelecidos pela organização, ou seja, sob a ótica do emissor. Esse uso instrumental da comunicação levou a uma compreensão reducionista da sua verdadeira atuação na dinâmica organizacional (REIS, 2004).

Do ponto de vista de uma busca por comprometimentos mútuos, a organização pode ser interpretada como uma “[...] arena de construção coletiva de significado” (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p. 2), que engloba os trabalhadores como protagonistas e seus modos de relacionamento, as experiências vivenciadas pela organização no seu conjunto e nos subconjuntos, a similaridade e a diferença entre cada área da organização e as características das pessoas.

Silva e Oliveira (2003, p. 2) afirmam que “[...] a razão, na sua essência, deveria levar o homem à emancipação” e, ao contrário, a principal característica da perspectiva instrumental é a de utilizar os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens como os únicos fatores determinantes da eficácia da comunicação.

Mcluhan (1964, p. 21) já destacava que “[...] o meio, geralmente entendido como simples canal de passagem do conteúdo comunicativo, pode ser considerado um elemento determinante da comunicação”. O meio tende a ser definido como incapaz de determinar positivamente os conteúdos comunicativos que veicula. Apenas o uso do meio no processo comunicativo seria negativo, podendo causar ruído ou obstrução na veiculação da mensagem. Ao contrário, o mesmo autor, Mcluhan (1964, p. 22) chama a atenção para o fato de uma mensagem oral ou escrita, transmitida pelo rádio ou pela televisão, “[...] desencadear, em cada caso, diferentes estruturas perceptivas, desencadear diferentes mecanismos de compreensão, ganhar diferentes contornos e tonalidades, em limite, adquirir diferentes significados”. Em outras palavras, o meio, ou a tecnologia em que a comunicação se estabelece, não apenas constitui a forma comunicativa, mas também determina o próprio conteúdo da comunicação.

Mcluhan (1964, p. 37) aponta que “[...] a utilização correta dos meios de comunicação define o sucesso da comunicação de acordo com o seu objetivo”. Ele chama a atenção para os conceitos de meios frios e meios quentes, conforme a proximidade e a capacidade do “entendimento” proporcionado. O autor (1964, p. 38) relaciona os “[...] meios frios àqueles com maior capacidade de passar a cultura e gerar entendimento e os meios quentes àqueles com maior dificuldade de passar

cultura e entendimento”. São exemplos de meios frios a televisão, o rádio, os gibis. São meios quentes, o livro e o teatro, dentre outros. Porém, o meio não é mais que um condutor, pois não garantem que as mensagens que por ele circulam garantam verdadeiramente a difusão das informações úteis para as pessoas (COSTA, 2004).

Com base nessas perspectivas, reforçadas pelo constante desenvolvimento de novas tecnologias, que apontam para várias possibilidades cada vez mais sofisticadas de comunicação, torna-se evidente a consolidação de um equívoco em que a própria escolha do meio adequado não é devidamente considerada no planejamento da comunicação, e nem na construção da mensagem.

Parte-se da premissa de que a organização precisa tornar-se um objeto de discurso, antes de tornar-se um objeto de gestão e de planejamento. Deve ser percebida, antes de ser reconhecida. Ou seja, deve passar por um processo de textualização. “É pelo processo de comunicação que as organizações e os indivíduos realizam a institucionalização e evitam os colapsos de sentido”, segundo Andrade (2000, p.).

Em nível de conversação, a organização pode ser entendida como um sistema de interações no qual as relações se materializam. Nesse nível, no entanto, a organização não é real; ela é, acima de tudo, hiper-real: uma superposição de todas as realidades de seus membros, não necessariamente coerentes umas com as outras, e, por vezes, em forte contradição. A transformação da organização em um objeto de compartilhamento entre os indivíduos torna-se possível na medida em que, por meio das conversações, aproximam-se as suas múltiplas visões de mundo e constroem-se “identidades sociais comuns” (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p. 3).

Assim, também serão importantes as condições nas quais a conversação se

desenvolve, em meio às interações no dia-a-dia, em termos dos meios de interação disponíveis, da possibilidade de encontro entre os participantes, de sua capacidade de compartilharem um significado para a organização, ou de construírem identidades próprias, que reforcem esse compartilhamento.

3.6 Comunicação estratégica e interação dialógica

Para Habermas (1976, p. 13), “[...] chegar a entendimento é o processo de dar origem a uma concordância segundo a base pressuposta de pretensões de validade que sejam mutuamente reconhecidas”. No caso deste estudo, o entendimento está diretamente ligado ao aspecto dos relacionamentos proporcionado entre as pessoas dentro da organização.

Oliveira (2003, p. 4) observa que “[...] esse aspecto relacional da organização é que possibilita a construção de sentido e que a transforma também em produtora de sentidos”. Nesse espaço de articulação, os princípios, valores e objetivos organizacionais se misturam com as mudanças econômicas, políticas e sociais e interferem no processo organizacional, que busca estratégias de ação que dêem conta da complexidade dos fluxos informacionais e comunicacionais.

Nessa perspectiva, a comunicação adquire papel fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais.

A importância da distribuição e das formas de circulação da comunicação no contexto organizacional, especificamente no que diz respeito aos seus fluxos (descendente, ascendente e horizontal) valoriza o ordenamento e gera eficácia no processo (PEREIRA e HERSCHMANN, 2002).

Oliveira (2003, p. 5) afirma que a “[...] interação comunicacional dialógica” contém, na sua forma, o conceito de comunicação estratégica e promove os processos de troca e interação entre pessoas e grupos, o que reforça a idéia de que as pessoas aprendem comportamentos em grupo que podem gerar um ou vários sentidos para os trabalhos que são executados. Portanto, a comunicação organizacional, como ação prática, não pode ser senão estratégica, pois implica sempre em intencionalidade, com fins claros e calculados e com uma exigência de eficácia (COSTA, 2004).

Para Oliveira (2003, p. 4) o “[...] emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e transformam-se em interlocutores”. Ao considerar todas as partes envolvidas no processo de comunicação como “interlocutores”, pressupõe que exista um compartilhamento de informações e idéias no sentido de se atingir uma compreensão mútua daquilo que se quer, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização. Nessa perspectiva, independentemente do lugar que ocupam, os interlocutores produzem sentidos.

Segundo Oliveira (2003, p. 4), para produzir sentido, a comunicação, num ambiente de grandes transformações, como nos dias atuais, “[...] deve trabalhar os fluxos informacionais, promovendo uma rede de relacionamentos que só se concretiza com o envolvimento de todos os grupos que são afetados ou afetam as estratégias organizacionais”.

Costa (2004) afirma que os significados que transitam pelo espaço da organização geram sentido em função dos receptores: os indivíduos e os públicos. No entanto, as mensagens e os atos da empresa não chegam de forma ordenada, e

nem na sua totalidade, a todos os destinatários da mesma forma e com a mesma compreensão.

A gestão da comunicação deve considerar todas as expectativas dos grupos, elaborar diagnósticos, analisar os dados e trabalhar, de forma ética e transparente, na perspectiva de orientar os fluxos de informações que surgem nos relacionamentos, com objetivo de construir a estratégica de sentidos, incluindo-se aqui os sentidos do trabalho.

Oliveira (2003, p. 5) entende que a gestão da comunicação estratégica “[...] é, por excelência, processual, no sentido que busca estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e seus interlocutores”. A organização é produtora de ações, mas é a partir da troca que acontece no campo comum, ou seja, nos relacionamentos do dia-a-dia que as ações adquirem sentido. Assim, a comunicação estratégica deve atuar para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais.

Conforme descreve Oliveira (2003, p. 6), a comunicação estratégica deve ser utilizada como um vetor que utiliza as metodologias disponíveis (pesquisas, diagnósticos, dentre outros) para gerar uma hierarquia em relação às demandas e expectativas dos trabalhadores e possibilitar, assim, uma interação dialógica, integrando essas expectativas pelos meios disponíveis e pela elaboração de mensagens. Segundo o mesmo autor, Oliveira (2003, p. 7), a comunicação construída de forma estratégica pode contribuir para a prática dialógica. Para compreender as questões centrais que impulsionam o processo organizacional em direção a uma comunicação estratégica, podem ser ressaltados os pontos que seguem:

a) O ponto central é a percepção do campo da comunicação organizacional como gerenciador dos relacionamentos da organização, que se materializam por meio de um processo de troca de informações, símbolos e bens culturais.

b) Outra questão é que, para ser estratégica, a comunicação deve estar aliada à estrutura do poder decisório para debater os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas dos grupos de relacionamento. Para outorgar dimensão estratégica à comunicação, é fundamental a aprovação e o apoio da direção administrativa às políticas de comunicação. Para isso, a política de comunicação é planejada conjuntamente com os níveis de decisão da organização, por meio do planejamento estratégico. Percebe-se, então, coerência entre os objetivos da organização e o desenvolvimento integrado de gestão da comunicação. A proximidade com o poder de decisão e com as lideranças torna o processo de comunicação mais ágil e participativo. Dentro da estrutura organizacional, o setor de comunicação deve ocupar o mesmo lugar dos outros setores, ou seja, o setor de comunicação tem de participar dos processos de tomada de decisões.

c) Este item relaciona-se com o monitoramento dos processos comunicacionais, cujos resultados vão respaldar novas ações ou reformular estratégias de comunicação em processo de implantação. As ações de comunicação precisam ser orientadas pelo monitoramento. Essa preocupação tem-se manifestado intensamente nas organizações. O monitoramento inclui vários métodos, como pesquisa qualitativa, avaliação com lideranças, seminários de avaliação, com mapas de diagnósticos, pesquisa de clima, pesquisa com consumidores, formulários de avaliação, criação de espaços para sugestões e discussões, que vão alimentar os processos de comunicação, agora fundamentados em dados reais e comprovados.

d) A avaliação de processos, metodologias e abordagens dão sentido às políticas organizacionais. A partir de uma constante revisão e atualização de métodos, a comunicação avança e agrega novos pontos de vista, envolvendo as pessoas e grupos com as propostas e políticas traçadas.

e) A concepção da comunicação como campo integrado e integral dá suporte à organização e trabalha internamente a consolidação de sua identidade e seu conceito na sociedade e no mundo dos negócios, o que exige novo discurso e nova postura, uma vez que se fundamenta na dimensão dialógica com todos os setores da organização e grupos de relacionamento. A circulação de informações pela organização e o respeito pelas posições divergentes consolidam a produção de sentido da organização, ao mesmo tempo em que estimulam um processo estratégico de comunicação.

Toda ação organizacional implica, de alguma forma, mudanças de comportamento e atitudes de algum grupo de relacionamento. Nessa perspectiva, o campo da comunicação organizacional deixa de ser o lugar da divulgação e passa a operar como interveniente do processo, que trabalha com informações e percepções dos grupos sobre as decisões organizacionais. Os acontecimentos da organização são os construtores de sentido. Nessa direção, o campo da comunicação desempenha papéis preponderantes junto ao grupo decisório: perceber e informar os acontecimentos da organização, promover um pacto de cooperação para direcionar e dar sentido ao que acontece (OLIVEIRA, 2003).

3.7 Aspectos complementares sobre trabalho e comunicação

Após descrever os conceitos sobre o trabalho e a comunicação, separadamente, chega o momento de tentar compreendê-los em seus aspectos

complementares. Com isso, busca-se explorá-los em suas interfaces, para melhor entendimento da nova organização, do novo trabalhador e de suas necessidades.

As hipóteses levantadas servirão para nossas reflexões e, posteriormente, serão apresentadas, tanto para a organização, quanto para o trabalhador, como forma de se estimular a discussão sobre os temas, e, quem sabe, suscitar ações conjuntas que atendam às necessidades de ambos.

Então, se relacionados os elementos que contribuíram para o progresso da humanidade, certamente o trabalho se destacará, em suas diversas formas, como fator de libertação do homem na sua relação com a natureza. O homem, diferentemente dos outros animais, é capaz de idealizar na sua mente o resultado do seu trabalho antes de transformá-lo em realidade (BRAVERMAN, 1987).

Além do trabalho, a comunicação também é outro fator preponderante na evolução humana, difundindo idéias e aprendizados ao longo do tempo.

Essa capacidade inventiva, teleológica, associada à capacidade de encurtar os caminhos para chegar às respostas, permitiu a apreensão do conhecimento e a transmissão de todo conhecimento acumulado para várias gerações adiante.

Pensando em termos atuais, constata-se que o progresso tecnológico e científico observado a partir do século XIX influenciou sensivelmente os modos de produção na indústria e, por conseqüência, a organização do trabalho, o papel dos trabalhadores, os relacionamentos e a comunicação (BUENO, 2003).

A comunicação e o trabalho passaram a se estruturar em rede, de forma muito mais orgânica e com infinitas possibilidades de acomodação, na busca de eficácia. Na atualidade, esses dois fatores têm sido estudados com maior

profundidade, no Brasil, por uma série de autores, dentre eles Fígaro Paulino (2001). As organizações têm experimentado modelos de gestão e de produção com objetivo de desenvolver alternativas para a superação dos desafios de manter a competitividade e a produtividade em nível global, ou seja, como fazer com que os trabalhadores produzam mais, com maior qualidade e a um custo cada vez mais baixo.

Leite (2003, p. 23) afirma que “[...] o conjunto de transformações econômicas que vem ocorrendo em nível mundial desde os meados dos anos 1970 implica reconhecer, portanto, que vivemos um processo mundial de transformações”. A discussão desse tema é ampla e vai, desde o prognóstico do fim da centralidade do trabalho na sociedade, até o surgimento da sociedade do não-trabalho.

Abre-se, portanto, uma discussão sobre um novo paradigma a ser vivenciado, em meio à complexidade do conhecimento científico acumulado e à necessidade de se quebrar as barreiras da especialização. Surge, também, a necessidade de se estabelecer uma nova comunicação entre o emissor e o receptor (LEITE, 2003). Para tanto, é necessário resgatar a discussão sobre o sentido do trabalho para o trabalhador dentro da organização e os aspectos comunicacionais que estão relacionados à formação desse sentido, pois o trabalho torna-se mais reflexivo e envolve o uso de signos, símbolos e códigos. A capacidade de comunicação torna-se tão central como o conhecimento técnico aplicado ao trabalho (MARKERT, 2002), e essa afirmação deve servir para ambos, organização e trabalhador .

Nem a comunicação, nem o trabalho e seus processos precisam abrir mão das facilidades criadas pela tecnologia, ou razão instrumental, porém esse não deve ser o único caminho para equilíbrio entre as necessidades da empresa e as

necessidades do trabalhador. Faz-se necessário resgatar o homem (trabalhador em todos os níveis hierárquicos) como protagonista dessa gestão empresarial que pretende estabelecer o equilíbrio entre as facilidades proporcionadas pela tecnologia e as necessidades dos trabalhadores e da empresa.

Uma das principais discussões atuais acerca da gestão da comunicação organizacional e as formas de trabalho refere-se à necessidade de uma visão participativa. Nessa perspectiva, a comunicação, deixa de ser um instrumento cujo objetivo maior é o de gerar conformidade e obediência às diretrizes previamente estabelecidas pela organização.

Sob essa visão participativa, conforme já citado, a organização vem sendo concebida como uma “arena de construção coletiva de significado”, que engloba os atores e seus meios de interação, as particularidades da vida cotidiana e as macro estruturas do contexto empresarial (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p.).

A revisão de literatura abordou, portanto, alguns conceitos acerca do trabalho e de seu sentido, a relação com os aspectos ligados à comunicação, sua aplicação dentro das organizações e a construção de sentido. O objetivo da revisão foi dar enfoque ao binômio trabalho e comunicação e levantar aspectos comuns ou complementares dos conceitos, para auxiliar nas análises finais.

O amálgama conceitual resultante desses dois campos de estudo, que têm a organização como agente catalisador, procurou depurar, nos vários conceitos relativos ao trabalho e seus sentidos, e na comunicação, elementos que permitissem supor algumas respostas.

Cabe ressaltar a importância da convergência dos vários saberes aplicados na construção da ciência, em meio às fronteiras cada vez menos perceptíveis entre

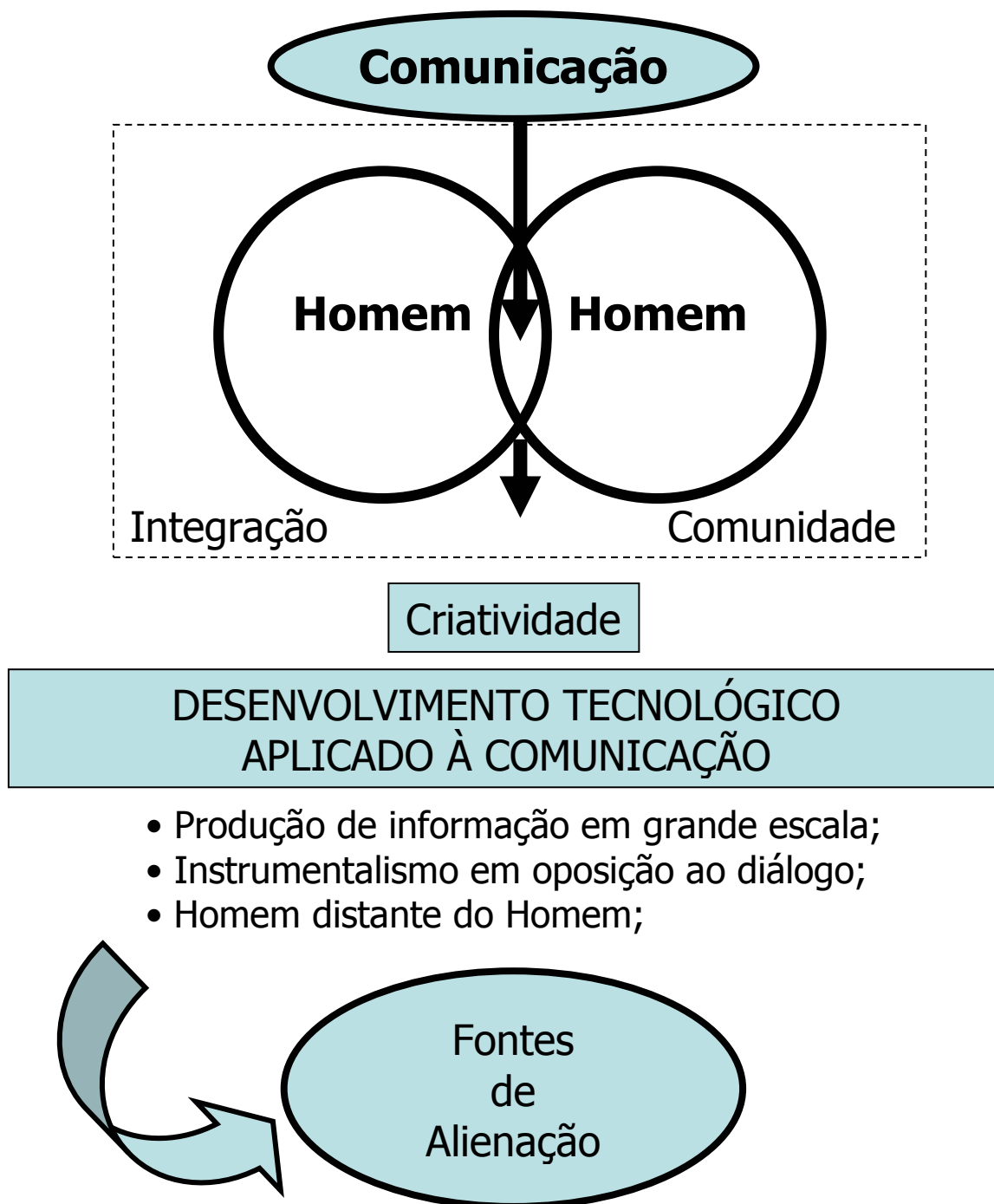
os vários campos de conhecimento. Cada um desses saberes guarda suas especialidades, porém, sempre, e mais, existe um intercâmbio que permite a formação de novos campos, impedindo que as várias disciplinas se fechem em si mesmas. Essa transdisciplinaridade é o grande desafio daqueles que querem construir uma nova variável histórica (FÍGARO PAULINO, 2001).

Trabalho e comunicação compreendem, portanto, fatores complementares e contemporâneos, na relação que existe entre o emissor e o receptor, ou seja, os fatores que constituem os elementos formadores da vida social e as inter-relações que nos tornam sujeitos da comunicação, e que possuem, na sua “pluralidade”, um conjunto de discursos que fazem parte da sociedade e que agem, transformando-a ou sendo transformado por ela (FÍGARO PAULINO, p. 31-34).

Não coube a esta pesquisa fechar questão em torno de uma teoria, seja sobre o trabalho, seja sobre a comunicação, mas sim buscar, na pluralidade dos conceitos abordados, a riqueza das possibilidades de interpretação capazes de sugerir percursos diferenciados, talvez alternativos, para se discutir rumos à organização e a seus trabalhadores.

A comunicação, portanto, é uma relação do homem com o homem e gera o sentido de comunidade e integração. O espírito criativo do homem proporcionou um grande desenvolvimento tecnológico aplicado à comunicação e que resultou na produção de informação em larga escala, mas não necessariamente “comunicação”. Esse fator fez com que o homem se distanciasse do homem a partir do momento que delegou aos instrumentos o papel de comunicar. Esse também é um fator que pode levar à alienação. A figura 2 apresenta o mapa mental sobre a comunicação.

Figura 2 – Mapa mental sobre a comunicação.



4 METODOLOGIA

A metodologia adotada procurou se ajustar às necessidades desta pesquisa para que as respostas mostrassem caminhos mais seguros para a execução das análises.

De acordo com Migueles (2004, p. 9) “[...] as competências cognitivas responsáveis por tal capacidade são as de análise, de crítica, de interpretação, de avaliação, e de síntese, fundamentalmente”.

Para Chizzotti (2003, p. 11), “[...] a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o pesquisador se vale da observação e da reflexão sobre os problemas que enfrenta e à experiência passada e atual dos homens para ajudar na solução desses problemas” e, assim, construir instrumentos mais adequados para realizar intervenções e propiciar um mundo adequado para a sua vida. Transformar o mundo e encontrar explicações são alguns dos fins da pesquisa.

Uma das possibilidades para a transformação do mundo é a volta a um determinado ambiente, que pode ser uma organização, e, a partir dele, realizar um estudo de caso, que, segundo Fachin (2003, p. 42), “[...] leva em consideração principalmente a compreensão, como um todo, do assunto investigado e podem aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”.

Esta pesquisa abordou uma organização específica e seu universo, portanto o método aplicado foi o estudo de caso.

Segundo Chizzotti (2003, p. 102), o estudo de caso é uma “caracterização abrangente” para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de “organizar um relatório

ordenado e crítico de uma experiência”, ou avaliá-lo analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

O caso é tomado como unidade significativa do todo, por isso suficiente, tanto para fundamentar um julgamento fidedigno, quanto para promover uma intervenção. Portanto, segundo Migueles (2004, p. 19-20) “[...] para compreender o que é ciência, mais do que entender o que é verdade ou genialidade, é importante compreender a natureza do esforço intelectual que fazer ciência pressupõe”. Ciência é um tipo de conhecimento. produzido por meio de um esforço específico, para coletar (ou gerar), sistematizar, e interpretar dados, transformando-os em informações que permitam chegar a conclusões e que sirvam para interpretar uma dada realidade e atuar sobre ela.

4.1 Tipo de pesquisa

Ao levantar os tipos de pesquisas, junto à literatura, observa-se que, para este estudo específico a pesquisa foi de caráter não experimental, mas também se faz necessário um levantamento de alguns fatos históricos referente a essa organização, que, segundo Migueles (2004, p. 91), é um tipo de levantamento que está “em baixa”, em se tratando de gestão. “Embora seja difícil perceber num primeiro olhar, o valor do método histórico para aumentar a efetividade da nossa ação hoje, ela retém sua importância continuada”. Isso para podermos entender e extrair do passado alguns elementos que possam ajudar nas respostas desta pesquisa.

Faz-se necessário, a partir desse ponto, diferenciar o que Migueles (2004, p. 65) chama de “O método de caso para o ensino de administração”, que tem como objetivo estimar como intervir na empresa, conhecendo-a internamente e avaliando

seu potencial competitivo em relação ao mercado e à concorrência, ou como elaborar estratégias de ação com base em cenários traçados. O objetivo maior é provocar o raciocínio sistêmico, próprio da gestão, e auxiliá-lo a situar-se em uma condição simulada, próxima da que ele enfrentará na realidade, construindo estratégias próprias para lidar com essa complexidade.

Segundo Migueles (2004, p. 65), o “[...] método de caso para estudo organizacional é diferente”. Ele tem por objetivo compreender como e por que um elemento existe da forma como existe, se comporta da forma como se comporta, ou por que tem determinadas tendências sistêmicas de ocorrência dentro da empresa, de forma interligada com outros elementos.

Para o estudo deste caso específico, foi utilizado o método de pesquisa exploratória. O objetivo da pesquisa exploratória, segundo Migueles (2004, p. 87), “[...] é situar-se em um problema sobre o qual o pesquisador não tem informações ou conhecimento suficiente para elaborar hipóteses pertinentes que permita atingir objetivos precisos”. A pesquisa exploratória pode abrir inúmeros caminhos de pesquisa e ação, e pode ser extremamente útil para administradores.

Neste estudo, o objetivo era identificar qual o sentido dado para o trabalho pelos trabalhadores da Revap – Refinaria Henrique Lage, na unidade de negócios de São José dos Campos, que tem trabalhadores em dois regimes distintos de trabalho: revezamento de turno, contemplando cinco grupos que trabalham 33,6 horas semanais, sendo oito horas a cada dia, conforme acordo coletivo de trabalho, e horário administrativo, que prevê 44 horas semanais.

4.2 Natureza da pesquisa

O estudo realizado é de natureza quantitativa e qualitativa. Quantitativa, a partir da aplicação de questionário fechado, traduzido e adaptado do grupo MOW (*Meaning Of Work*), acrescido de questões relativas a aspectos comunicacionais que podem, eventualmente, dar sentido ao trabalho. E qualitativa, a partir da análise de uma série histórica de depoimentos, feitos pelos trabalhadores em uma pesquisa interna, para medir o nível de satisfação do empregado em 2004, compreendendo as variáveis *comunicação e trabalho*.

A pesquisa quantitativa prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante análise da frequência e incidências e correlações estatísticas. O pesquisador, nesse caso, descreve, explica e prediz.

A pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados reunidos nas interações interpessoais, na co-participação nas situações dos informantes, analisadas a partir da significação que eles próprios dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta (Chizzotti, 2003).

Acredita-se, com frequência, que os métodos qualitativos, nas ciências humanas e sociais, são menos científicos e produzem mais erros devido ao fato de não controlarem a subjetividade do pesquisador. É importante ter em mente, no entanto, que os números, assim como as línguas, são uma linguagem, e como sempre ocorre com a linguagem, é possível usá-la tanto para mentir quanto para dizer a verdade. A questão fundamental, com ambos os métodos (qualitativos e quantitativos) é o estabelecimento de critérios de controle da pesquisa e das conclusões possíveis, bem como os critérios de controle da subjetividade do pesquisador. É importante ter em mente, no entanto, que este controle nunca é total, independentemente do método que se utilize (MIGUELES, 2004, p. 67).

A abordagem qualitativa em pesquisa opõe-se, em geral, ao pressuposto experimental que defende um padrão único de pesquisa para todas as ciências, baseado no modelo de estudo das ciências da natureza.

São aspectos da pesquisa qualitativa: a delimitação e formulação do problema, o pesquisador, os pesquisados, os dados e as técnicas (CHIZZOTTI, 2003). A pesquisa qualitativa privilegia algumas técnicas que ajudam na descoberta de fenômenos latentes, tais como a observação participante, história ou relatos de vida, análise de conteúdo, entrevista não-diretiva, que reúnem um corpus qualitativo de informações o qual, baseia-se na racionalidade comunicacional (HABERMAS, 1987).

4.3 Instrumento

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizado o questionário, considerado uma ferramenta de pesquisa, mas de difícil construção e utilização. “A simples colocação de uma questão no questionário pode alterar a relevância de um dado, ou dificultar a atribuição adequada de importância para o respondente”, segundo Migueles (2004, p. 81).

Segundo Chizzotti (2003, p. 55), o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de buscar, junto aos respondentes, respostas escritas ou verbais relativas assuntos sobre os quais eles saibam opinar ou informar, segundo “uma interlocução planejada”. Fachin (2003, p. 147) concorda com as afirmações anteriores e acrescenta que o questionário é um instrumento de pesquisa muito popular.

Quanto às vantagens do questionário, Fachin (2003, p. 150) afirma que é um instrumento relativamente acessível, pois pode ser encaminhado pelo correio, resultando em gastos menores para os pesquisadores. Também como vantagem

pode ser citada a garantia do anonimato, pois o pesquisado pode responder sem a presença do pesquisador e tem um tempo maior para elaborar as respostas.

Quanto às desvantagens, Fachin (2003, p. 151) afirma que um questionário mal redigido pode comprometer a qualidade das respostas. Outra desvantagem diz respeito ao envio e retorno dos questionários, que podem sofrer extravio. Existe ainda a possibilidade de uma questão contaminar as demais respostas, pelo fato de o pesquisado possuir o questionário e poder ler todas as questões, antes de respondê-las.

Os dados foram coletados pelo próprio autor, em trabalho de campo, valendo-se do método face a face. Os questionários foram deixados com os participantes, após breve esclarecimento dos objetivos da pesquisa, para serem devolvidos a posteriori. Embora a taxa de retorno seja menor, nesses casos, optou-se por essa metodologia devido ao número de questões e também para que os sujeitos tivessem liberdade para participar ou não do estudo.

Foi utilizado um questionário pré-elaborado e adaptado para uso específico nesta pesquisa, a partir dos estudos do grupo *MOW (Meaning Of Work)* sobre o “Sentido do Trabalho” (Apêndice A).

Nos anos 1980, uma equipe de pesquisadores interessados nas questões relativas ao sentido do trabalho, intitulada *Meaning of Working International Research Team (MOW)*, desenvolveu estudos e ampla pesquisa comparativa em oito países, sistematizando o conceito e concebendo um modelo que possibilitaria investigar o tema, com os objetivos de identificar padrões de significado atribuídos ao trabalho por indivíduos e grupos, de comparar os significados do trabalho, suas

histórias de desenvolvimento e conseqüências entre os países estudados, e de procurar diferenças e similaridades, com o propósito de generalização.

O modelo de investigação está baseado na concepção de que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências do indivíduo – tendo, portanto, uma abordagem psicológica – e pelo contexto organizacional e ambiental em que ele vive e trabalha.

O questionário é composto de 122 questões e da 1 a 10 são tratados, essencialmente, dados sóciodemográficos, isto é, a caracterização dos sujeitos. As demais questões tinham como objetivo coletar informações sobre o sentido do trabalho: importância, valores, crenças, benefícios, situação de trabalho, relações inter-pessoais e de trabalho, envolvimento do trabalhador e aspectos da comunicação no trabalho.

4.4 Lócus da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Revap – Refinaria Henrique Lage, unidade de negócio da Petrobras, em São José dos Campos. O início das obras de construção da refinaria se deu em 01 de fevereiro de 1974, e o início das operações foi em 24 de março de 1980.

A Revap possui cerca de 586 empregados próprios, ou seja, aqueles empregados diretamente, contratados pela Petrobras, por meio de concurso público. A capacidade atual de refino é de 40.000 m³/dia, e a Revap é responsável por 15% da produção de derivados no país (OLIVEIRA, 2005).

A Refinaria recebeu, em 1982, o nome do empresário Henrique Lage, em homenagem ao centenário de seu nascimento, comemorado no ano anterior.

Engenheiro, precursor da pesquisa de petróleo no Brasil e pioneiro na construção de aviões no país, Lage teve importante papel na economia brasileira, ao longo dos primeiros 40 anos do século XX (OLIVEIRA, 2005).

A estrutura de comando e poder da empresa e, conseqüentemente, da unidade, era baseada na tecnocracia e na hierarquia. No cenário externo, a década de 1980 foi marcada pela pressão da sociedade brasileira em transformar a política do país, de uma ditadura militar, para uma democracia.

Alguns marcos dessa época, os quais influenciaram para esse movimento pró-democracia, podem ser citados: em 1979 e 1980 é deflagrada a greve dos metalúrgicos no ABC paulista que resulta no embate entre a estrutura capitalista e classe assalariada, num momento de ditadura militar. Em 1984 acontecem movimentos da sociedade para o direito do voto direto, conhecidos como “Diretas Já”. Em 1985, mesmo pelo voto indireto, é eleito um representante do movimento “Diretas Já”. Em 1985/86 concedem-se a anistia a exilados políticos que tiveram seus direitos cassados no período da ditadura militar. Em 1986 acontece a eleição para representantes de uma assembléia geral constituinte. Em 1988 é promulgada a nova constituição, onde dentre outras mudanças, houve alteração na forma de trabalho de uma parcela de empregados das refinarias do país, inclusive a REVAP. Os trabalhadores em regime de revezamento de turno passaram a trabalhar cerca de trinta e três horas por semana. Anteriormente a jornada era de quarenta horas por semana.

Essas evoluções nos cenários político, social e econômico do país refletiram na relação de poder entre os dirigentes da empresa e os empregados, esses últimos representados pela estrutura sindical. Em 1989, houve uma ruptura nos diálogos e no entendimento entre a empresa, nesta unidade de negócio, e a direção sindical,

culminando numa greve isolada das demais unidades de negócio da empresa, a qual teve a duração de 23 dias.

Após esse movimento, a administração da Revap decidiu que deveria repensar a forma de gestão da refinaria, com foco na estrutura organizacional, principalmente no sistema de governança, ou seja, na relação de poder e tomada de decisão, e num novo modelo organizacional.

Com a contribuição conceitual de consultorias externas, a refinaria planejou um modelo de Desenvolvimento Organizacional – DO, o qual tinha um objetivo de preparar as pessoas em todos os níveis para transformar a organização, com base em um modelo tecnicista e com forte concentração de poder. Objetivava-se, portanto, a construção de uma organização centrada no modelo participativo e com liderança, buscando o desenvolvimento da equipe, ao adotar um modelo considerado como facilitador.

A década de 1990 foi o período considerado preparatório. Sobretudo, foi um período de aprendizado, tanto para o comando da refinaria, quanto para os empregados.

Os resultados nas relações interpessoais e nos demonstrativos operacionais mostraram que a refinaria tinha adotado um modelo adequado às necessidades daquele momento.

No ambiente externo da empresa, em 1997, houve a desregulamentação do setor petrolífero, com a quebra do monopólio da Petrobras e a criação da ANP – Agência Nacional de Petróleo, cujo objetivo foi regulamentar o setor para a livre concorrência. Esse fator, no cenário nacional e em outros do mundo, agilizaram a reformulação do Planejamento Estratégico da empresa, com enfoque na

rentabilidade, na internacionalização e na sua competitividade, porém já operando essas ações do ponto de vista participativo.

Em termos de comunicação empresarial, seja instrumental, seja interpessoal, a Revap vem se destacando, no cenário nacional, como uma unidade que tem um forte componente de inovação, capaz de influenciar a maneira de se fazer comunicação, dentro e fora da Petrobras.

A comunicação empresarial deixou de ser meramente um apêndice administrativo que residia à margem dos demais processos, para se tornar uma importante disciplina que transcende o operacional e penetra a transversalidade organizacional, como um catalisador que acelera o processo de gestão por meio da comunicação, inserindo o trabalhador como protagonista, e não como agente passivo, nesse processo.

Para estruturar a comunicação instrumental e disponibilizá-la como suporte à gestão e à comunicação interpessoal, foram definidos os seguintes veículos prioritários de comunicação:

a) Jornal mensal, intitulado “notícias Revap”, com 12 páginas, no formato 21x28 cm, 4x4 cores, em que as notícias apresentam maior profundidade de abordagem e, na medida do possível, de forma atemporal;

b) Boletim na *intranet*, intitulado “Acontece”, com os fatos do dia-a-dia da organização. Esse veículo foi criado para dar maior velocidade à divulgação de eventos internos diários;

c) *E-news*, intitulado “Café Expresso”, boletim eletrônico em formato de programa de rádio e com duração entre 3 e 5 minutos. O nome foi sugerido por se

tratar de notícias quentes e rápidas do dia-a-dia da organização. Esse veículo não tem periodicidade definida, e é veiculado pelo correio eletrônico, fato que permite maior conveniência para o empregado. O Café Expresso foi ganhador dos prêmios ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, nas edições São Paulo e Brasil, em 2004, tornando-se referência para o sistema Petrobras e outras empresas;

d) O programa “Conversando com Você”, telejornal digital, com periodicidade quinzenal, com duração entre 8 e 10 minutos, que permite ampla participação dos trabalhadores, como protagonistas. O “Conversando com Você” também é veiculado pelo correio eletrônico, fato que permite maior conveniência para o empregado. O programa foi ganhador dos prêmios ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, nas edições São Paulo e Brasil, em 2003, tornando-se referência para o sistema Petrobras e outras empresas.

A comunicação instrumental procurou trazer, para a organização, o mesmo universo comunicativo instrumental existente fora da empresa, ou seja: o jornal impresso, que possibilita uma análise mais aprofundada dos temas; a *Internet*, sob a forma de *Intranet*, que permite maior agilidade na distribuição de informações internas e diárias; o rádio, por meio do “Café Expresso”, que permite tratar assuntos do dia-a-dia com maior informalidade, como deve ser a linguagem do rádio; e o telejornal “Conversando com Você”, que traz a TV para dentro da organização, porém com conveniência e com a possibilidade de inclusão organizacional, para os trabalhadores (EDMAN, 2005).

Esses quatro veículos representam cerca de 20% do esforço necessário para a comunicação na Revap. Cerca de 80% do esforço de comunicação tem sido no desenvolvimento da liderança na comunicação interpessoal.

A comunicação interpessoal compreende a habilidade da liderança em promover o diálogo com as suas equipes de trabalho e buscar comprometimento com o desenvolvimento das atividades. Busca, também, promover abertura para a discussão de questões relativas à qualidade de vida no trabalho.

O desenvolvimento de tal habilidade vai, desde os cuidados com a postura pessoal e fatores ligados ao gestual, até a estruturação e o planejamento dos discursos a serem proferidos junto às equipes de trabalho.

4.5 População e amostra

No caso da pesquisa referente aos sentidos do trabalho e à comunicação, a constituição da amostra foi a que segue: 200 (duzentos) empregados divididos em: 80 empregados que trabalham em turno e 120 empregados que trabalham em regime administrativo, compreendendo apenas os empregados próprios da empresa conforme distribuição proporcional ao número de empregados por regime de trabalho, ou seja, 40% em regime de revezamento de turno e 60% em regime de horário administrativo. Esse número de entrevistados representa cerca de 33% (trinta e três por cento) da população total da empresa, que é de 586 empregados.

No caso específico desta pesquisa, que aponta para a identificação do sentido do trabalho para trabalhadores em regimes normais de trabalho, ou seja,

horário comercial ou administrativo, e revezamento de turno, faz-se necessário pontuar essa condição segundo as regras máximas do Brasil.

Consta na Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, um capítulo específico sobre os direitos sociais e, dentre eles, destaca-se o artigo sexto, que se refere ao direito do trabalho.

Artigo 6º - São direitos sociais a educação, a saúde, o *trabalho*, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

No artigo sétimo ficam regulamentados os direitos que visam às melhorias das condições sociais e os tipos de regime a que estão sujeitos os trabalhadores.

Artigo 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social [...].

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva [...].

No acordo coletivo de trabalho segue o seguinte texto:

Cláusula 66 – Jornada de Trabalho - Turno Ininterrupto de Revezamento: Em atendimento ao inciso XIV do artigo 7º da Constituição Federal, a carga semanal do pessoal engajado no esquema de turno ininterrupto de revezamento é de cinco grupos de turnos, com jornada de 8 (oito) horas diárias e carga semanal de 33,6 horas, sem que, em consequência, caiba pagamento de qualquer hora extra, garantido, porém, o pagamento dos adicionais de trabalho noturno, hora de repouso e alimentação e periculosidade, quando couber.

Cláusula 71 – Jornada de Trabalho – Administrativo: A Companhia garante a jornada de 40 (quarenta) horas semanais para os empregados sujeitos ao horário administrativo, não sendo permitida qualquer tolerância de horário em suas Unidades, mantidas, apenas, as tolerâncias normativas.

No caso particular desta pesquisa, a conceituação é necessária, por se tratar de uma empresa que possui os dois tipos de regime estudados e uma negociação coletiva que particulariza esses regimes e mais todos os direitos previstos nos demais artigos e parágrafos desse capítulo da constituição brasileira.

4.6 Tratamento de dados quantitativos

O tratamento dos dados contou com o auxílio do *software Sphinx 4.5*, por ser um sistema integrado de tratamento de dados quantitativos e qualitativos disponível em versão para o português. Esse programa permite a elaboração do questionário, a codificação dos dados e respostas, a análise e a posterior formatação das respostas.

O *Sphinx* foi escolhido por apresentar uma série de funcionalidades, dentre elas a possibilidade de realizar análises avançadas e explorar dados textuais provenientes de todas as origens, tratar questões abertas nas enquetes, entrevistas, e todo tipo de documento salvo no formato texto, fazer análise de conteúdo, explorar o corpo do texto, realizar aproximação lexical, produzir léxicos (completo, reduzido, substantivos, verbos, adjetivos), para rapidamente se ter uma idéia do conteúdo total, lexicometria e análise dos dados textuais

O *Sphinx* possibilita, ainda, a elaboração do questionário, desde a criação das questões, organização do questionário, definição de desvios e restrições, até a impressão em formulário papel, o que foi feito nesta pesquisa.

Quanto à coleta de dados, o *Sphinx* possibilitou a digitação das respostas em modo rápido, consulta ou modificação de respostas, visualização em modo planilha, abertura, decomposição e estruturação de um arquivo texto.

Em relação aos tratamentos estatísticos, foi possível gerar tabelas simples, cruzadas, de médias e de grupos de variáveis, e também fazer a categorização de variáveis numéricas.

Em relação aos tratamentos estatísticos, foi possível gerar tabelas simples, cruzadas, de médias e de grupos de variáveis e fazer a categorização de variáveis numéricas, realizando teste de correlação (Qui2).

5 RESULTADOS E ANÁLISES

Nas análises efetuadas nesta pesquisa não foram utilizados todos os resultados obtidos com a aplicação do questionário, considerando-se possível, para efeito do que foi proposto, em termos de objetivos geral e específicos, responder às questões previstas. Optou-se pelos dados que se apresentaram mais pertinentes e significativos ao modelo aplicado. Pretende-se explorar os demais dados para futuras publicações.

Para a análise dos resultados, foi utilizado o modelo proposto por Morin (2002, p.75), em que são identificadas as razões de um trabalho que tem sentido, suas características e os princípios da organização que lhe servem como elementos balizadores.

Os dados referentes à comunicação foram analisados com a utilização dos conceitos pesquisados e constantes do capítulo 3, referente à comunicação.

A seguir serão apresentados os resultados, as análises e as discussões realizadas a partir dos dados coletados e tabulados após a aplicação dos questionários sobre os sentidos do trabalho e o aspecto comunicacional para empregados em regimes distintos de trabalho, na Revap – Refinaria Henrique Lage.

No caso desta pesquisa, as análises foram realizadas com base no cruzamento entre os atributos sobre os sentidos do trabalho e os aspectos comunicacionais em relação aos distintos regimes de trabalho, para se identificar a existência ou não de diferenças de percepção dos temas (trabalho e comunicação), pelos trabalhadores .

O questionário *MOW* já foi traduzido e utilizado no Brasil em uma pesquisa referente ao terceiro setor (COSTA, 2005). Foram aproveitadas e adaptadas as questões originais e incluídas mais dez questões, relativas à comunicação.

Os dados qualitativos utilizados nas análises foram transcritos de uma pesquisa de clima realizada na Revap, em 2004. As frases representam fielmente o relato dos trabalhadores, com as devidas explicações, quando necessário e serviram para reforçar os dados obtidos por meio do questionário.

Inicialmente, verificou-se a distribuição dos dados pessoais dos indivíduos que compõem a amostra estudada. Os dados, tais como idade, gênero, escolaridade e regime de trabalho, estão demonstrados em gráficos. Esses dados, em sua maioria, foram analisados em função do regime de trabalho, para verificar-se a influência dessa variável.

5.1 Caracterização da amostra

As seguintes características para a amostra foram obtidas a partir da análise dos questionários referentes às questões entre 1 e 10.

5.1.1 Regime de trabalho

O gráfico 1 apresenta a distribuição da amostra em função do regime de trabalho exercido na empresa, conforme questão 4.

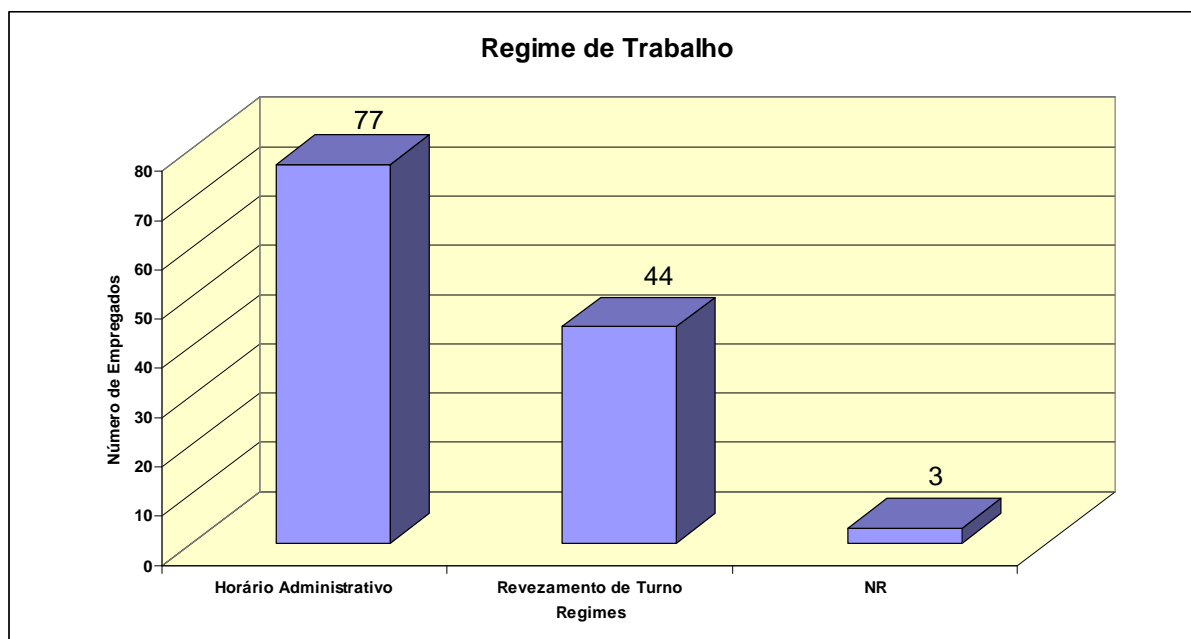


Gráfico 1 – Distribuição da amostra por regime de trabalho

A distribuição do questionário procurou obedecer à proporção de 40% para os empregados em regime de revezamento de turno, e à de 60%, para aqueles em regime de horário administrativo. Os números finais apontam para 43% de retorno dos empregados em regime de revezamento de turno, e 57% de empregados em regime de horário administrativo. Houve uma certa dificuldade de retorno dos questionários em ambos os regimes, pelas características dos horários, sendo que no regime de revezamento de turno. Mesmo assim, o retorno de 124 questionários, de um total de 200, foi representativo para a realização da tabulação e geração de insumos para subsidiar as análises.

5.1.2 Gênero

O Gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra quanto ao gênero e em relação ao regime de trabalho, conforme questão 5.

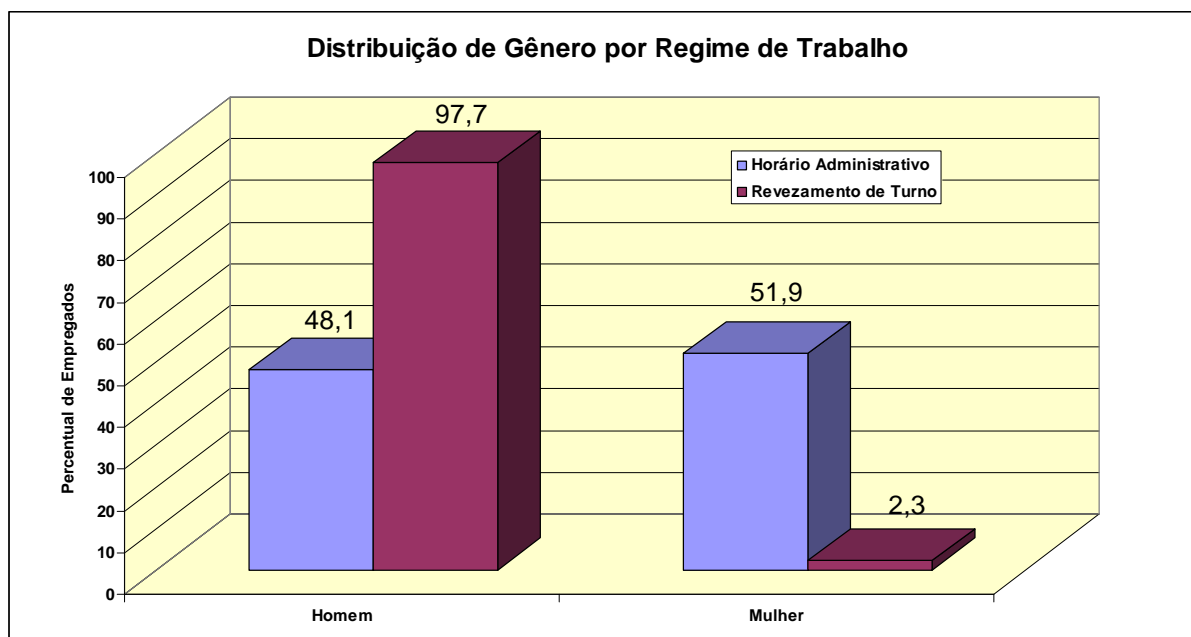


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por gênero, segundo regime de trabalho

O percentual de homens é maior em relação ao de mulheres, em parte pelas características da organização, que durante muito tempo não admitiu mulheres para algumas de suas funções, incluindo as funções de operador de refinaria. Atualmente a empresa possui 2 mulheres nessa função. Como praticamente metade da força de trabalho é composta por operadores, os números apresentaram-se com esta distribuição: 2/3 homens, para 1/3 de mulheres.

5.1.3 Faixa etária

A distribuição etária dos indivíduos da amostra é representada, no Gráfico 3, em função do regime de trabalho na empresa. A questão colocada no questionário foi a seguinte: Quantos anos completos você tem? As respostas tinham as seguintes faixas para as respostas: menos de 20 anos; de 21 a 25 anos; de 26 a 30 anos; de 31 a 35 anos; de 36 a 40 anos; mais de 40 anos.

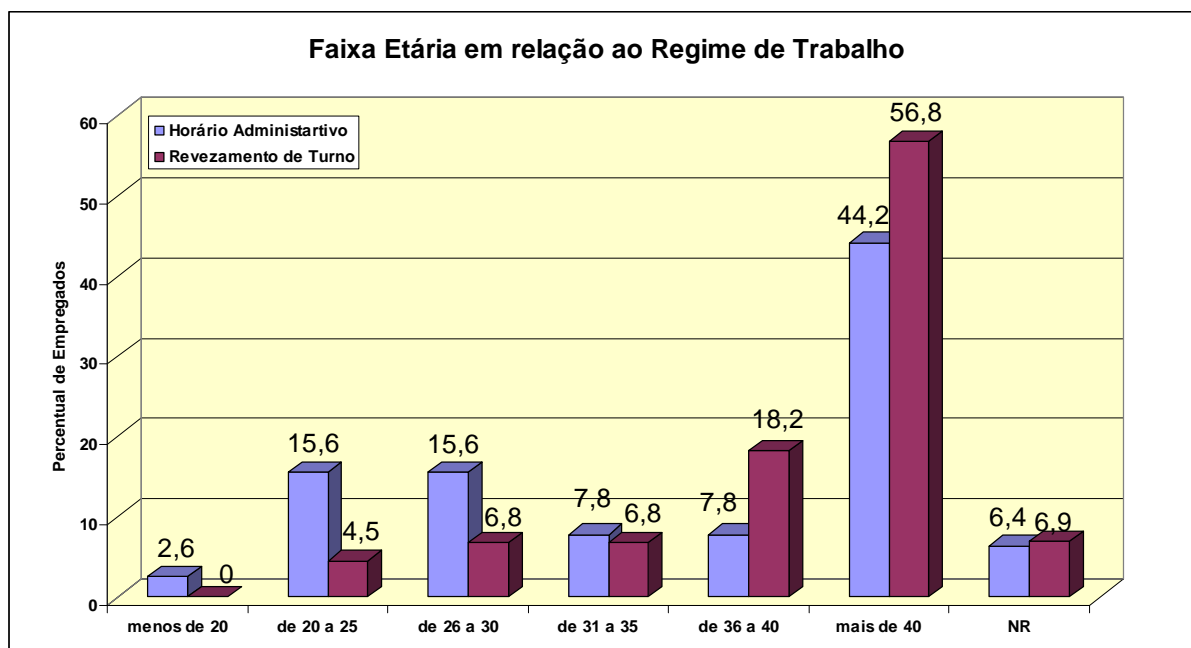


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por faixa etária, segundo o regime de trabalho

A faixa etária dos trabalhadores tem forte concentração entre 40 anos ou mais. Esses valores são maiores no regime de revezamento de turno, com 56,8%, contra 44,2%, no horário administrativo. Somente a partir dos últimos cinco anos, em 2000, a empresa iniciou um processo de ingresso de novos empregados, com vistas ao processo de sucessão dos empregados em idade próxima à aposentadoria. Este fato se deve à expansão de novos negócios nacionais e internacionais relacionados ao negócio energia. Essa renovação do quadro de empregados passou a ser sistemática e anual.

5.1.4 Estado civil

O gráfico abaixo apresenta a distribuição da amostra em relação à questão 7 do questionário: Qual seu estado civil? A questão considerou a distribuição em relação aos regimes de trabalho.

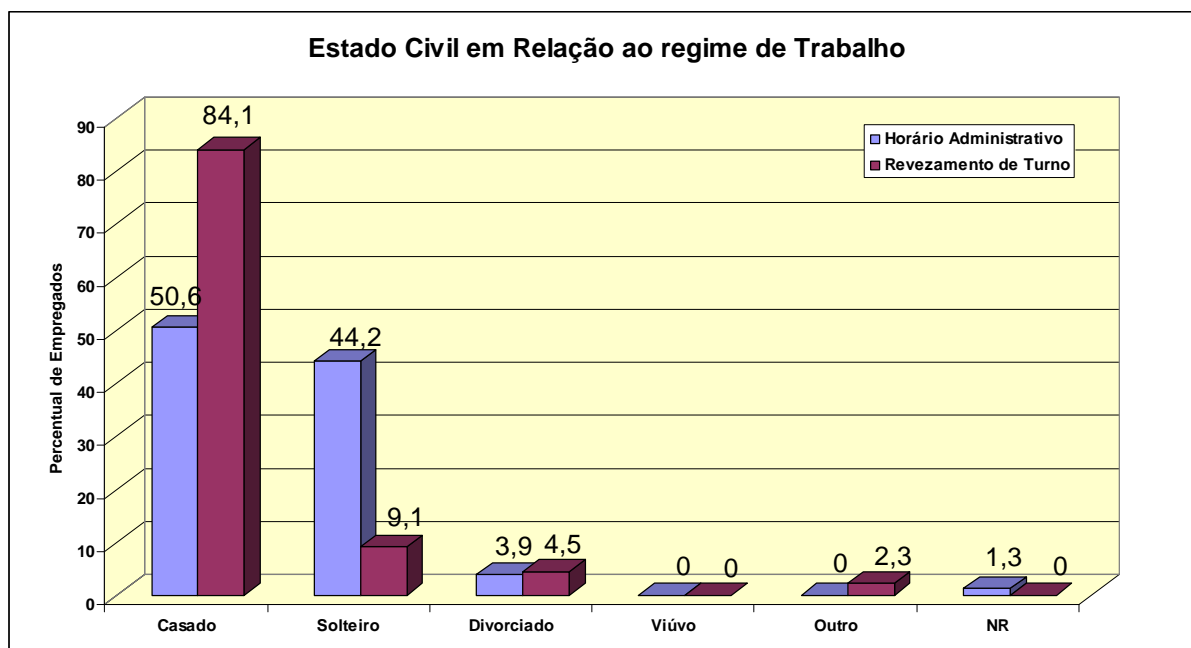


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por estado civil, segundo o regime de trabalho

A distribuição de estado civil por regime de trabalho está representada no gráfico 4. Como se pode verificar, a maioria dos respondentes (62%) é casada, enquanto a maior parte dos solteiros trabalha em regime de horário administrativo. Supõe-se que os trabalhadores em turno são casados para suprir uma carência de uma vida social adequada e para eliminar qualquer possibilidade de solidão, diferentemente dos padrões do trabalho em regime de horário administrativo, em que a possibilidade de relacionamento não se restringe à família e ao trabalho. Existe, neste regime de trabalho, a possibilidade do convívio social em outros espaços.

5.1.5 Função exercida na empresa

O gráfico 5 apresenta a distribuição da questão 3: E na empresa, você se enquadra em qual nível?

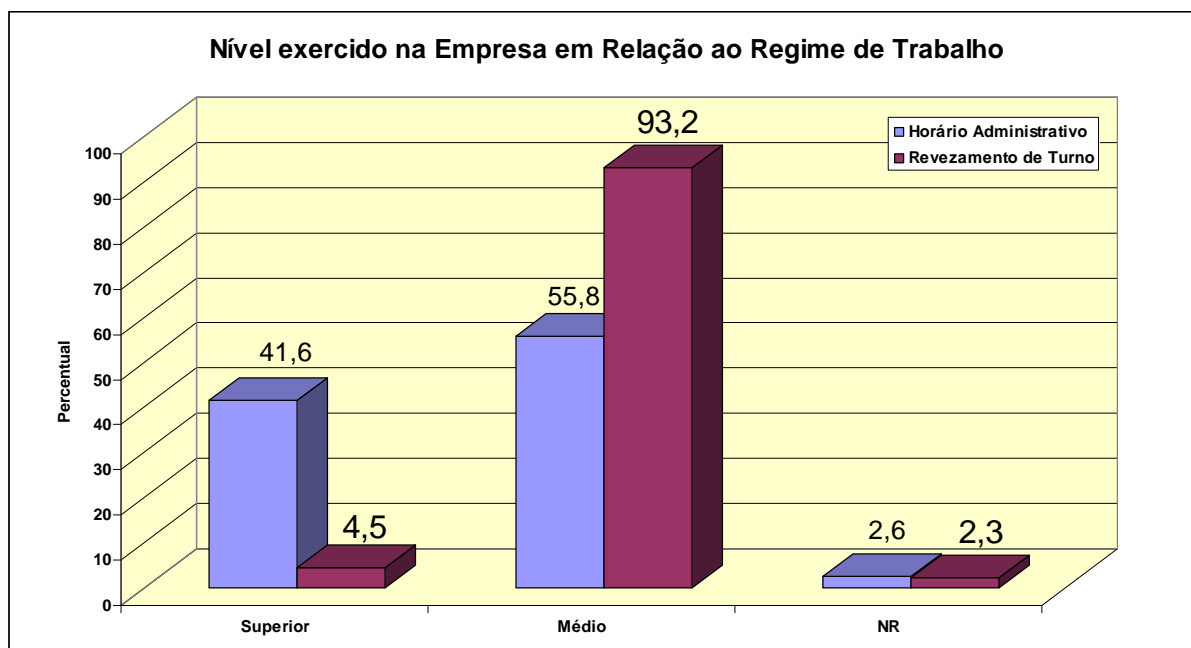


Gráfico 5 – Distribuição da amostra por nível exercido na empresa, segundo o regime de trabalho

Quando se trata da distribuição dos níveis exercidos na organização, percebe-se que a maioria dos respondentes é de nível médio e exerce funções técnico-administrativas. Essa distribuição apresenta maior concentração no horário de Revezamento de Turno – 93,2%, contra 4,5% de nível superior. O Horário Administrativo concentra o maior percentual de trabalhadores que exercem funções de nível superior, principalmente funções gerenciais.

5.1.6 Formação escolar

O gráfico 6 apresenta a distribuição das respostas referentes à questão 1 do questionário: Qual a sua formação escolar? E em relação ao regime de trabalho.

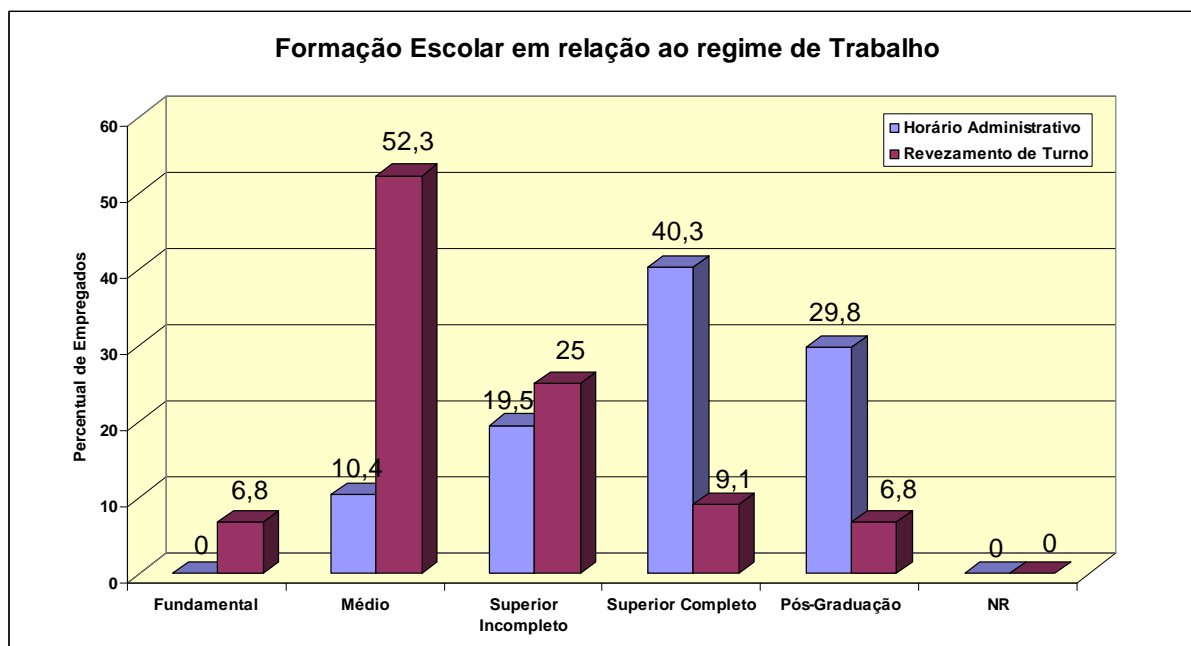


Gráfico 6 – Distribuição da amostra por formação escolar, segundo regimes de trabalho

Nota-se maior concentração de trabalhadores com formação de nível médio no horário de revezamento de turno, enquanto a maior concentração de trabalhadores com a formação superior completo e pós graduação está no horário administrativo. Esses dados são relevantes, pois, muitas vezes, apesar de o empregado exercer uma função de nível médio, conforme gráfico 6, houve preocupação em atualizar-se, por meio da formação escolar.

O gráfico 7 apresenta os valores dados à educação na vida em casa, referente à questão 9 do questionário: Sua educação deu ênfase aos valores de aplicação e responsabilidade, na vida em casa?

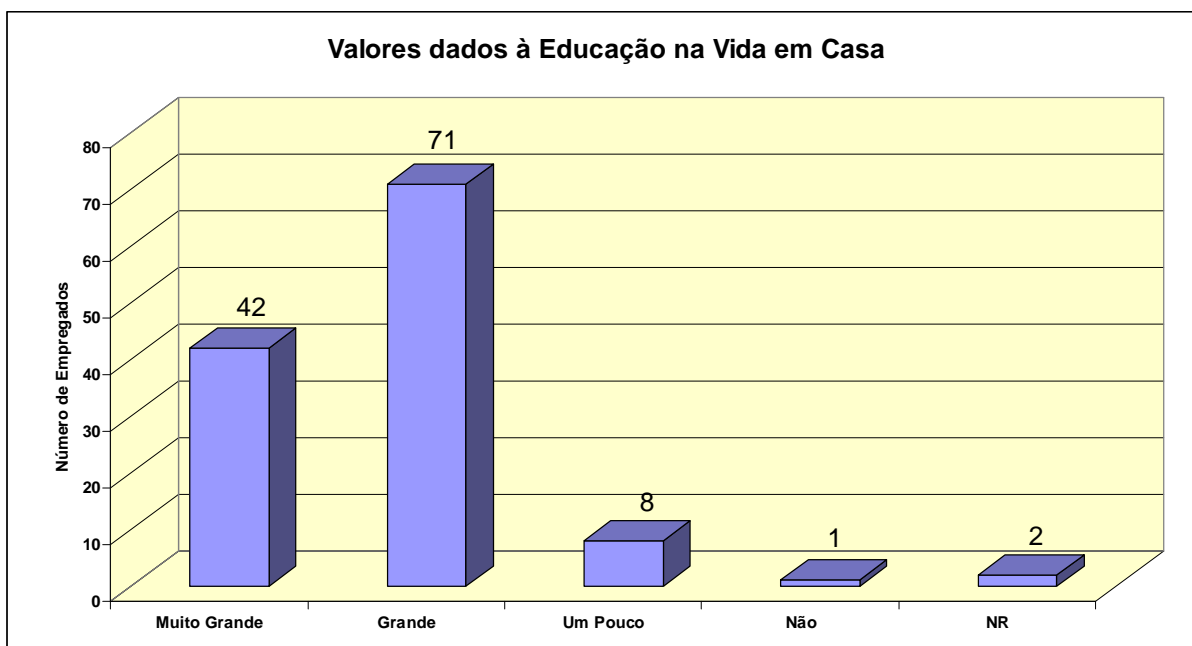


Gráfico 7 – Valores da educação na vida em casa

As características de responsabilidade e aplicação, “na vida em casa”, apresentam forte concentração entre as respostas “muito grande” e “grande” (91%). Ou seja, a formação familiar reforçou os dois atributos: responsabilidade e aplicação.

A questão 10 do questionário “Sua educação deu ênfase aos valores de ser aplicado e responsável na sua vida na escola?” apresentou o resultado que está expresso no gráfico 8.

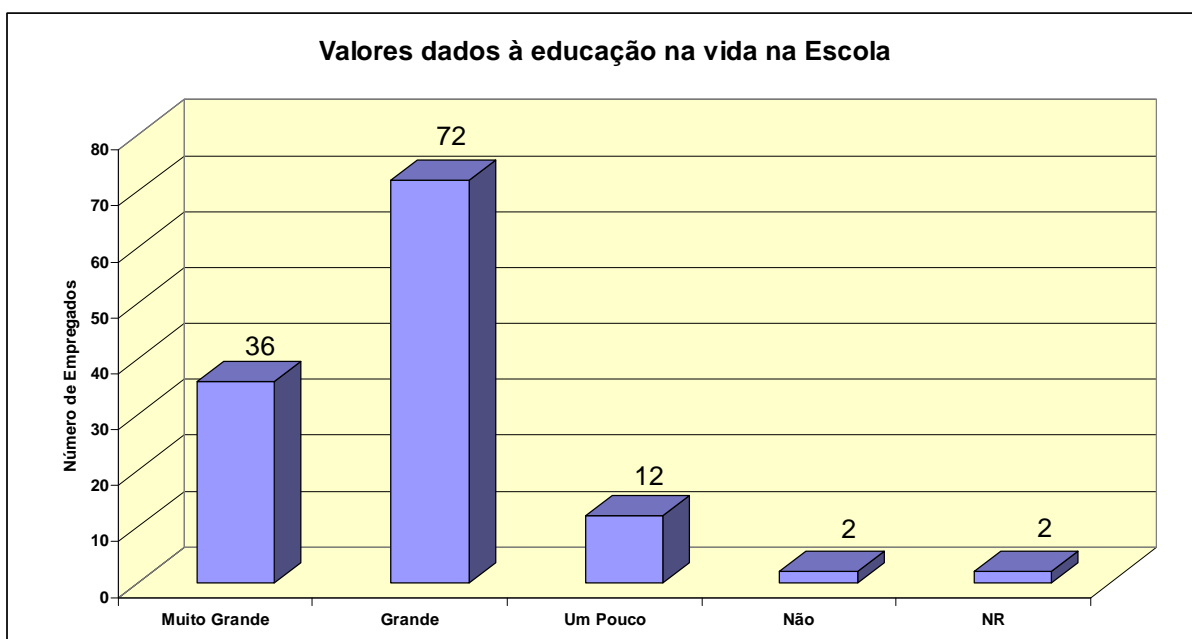


Gráfico 8 – Valores da educação na vida na escola

A distribuição apresentou as mesmas características anteriores, quando os respondentes foram questionados quanto à “responsabilidade e aplicação na vida na escola”. A semelhança na distribuição dos resultados aponta para a constituição de valores fundamentais a partir da esfera familiar.

Segmentando-se a mesma questão, segundo os regimes de trabalho, a distribuição apresentou semelhança de resultados:

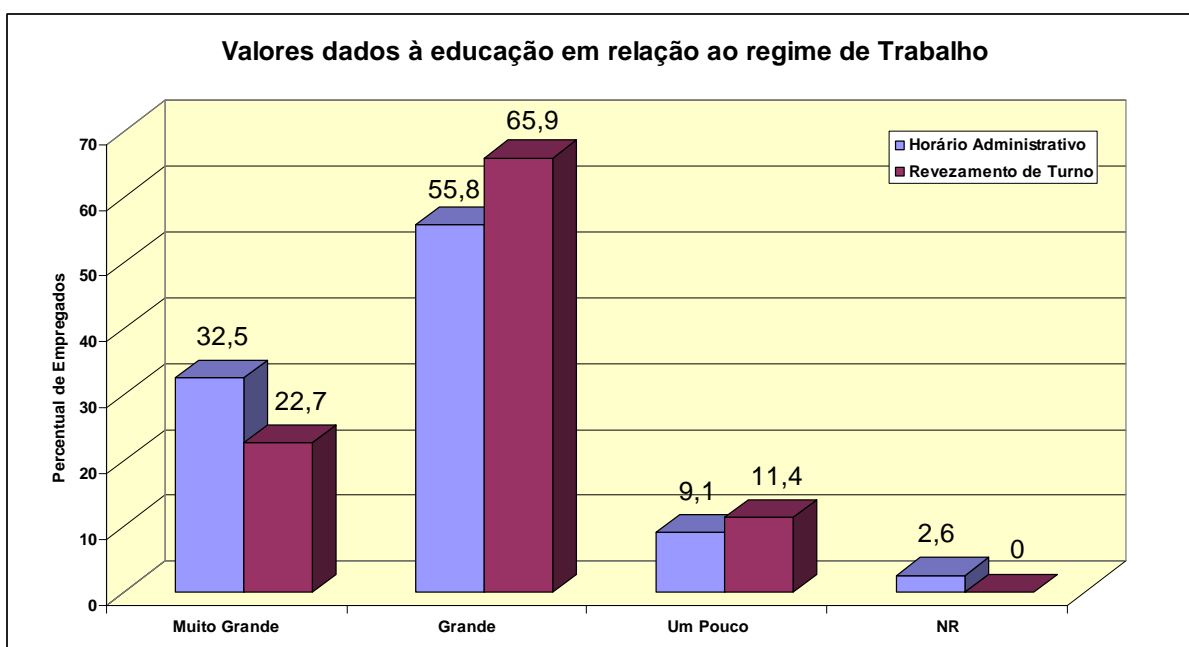


Gráfico 9 - Valores da educação na vida na escola, segundo os regimes de trabalho

5.2 O Sentido do Trabalho – Dimensões e Características

Conforme já discutido neste trabalho, Estelle Morin (2002) propõe um modelo, para avaliar o sentido atribuído ao trabalho, dividido em categorias, o qual foi adotado nesta pesquisa.

A análise que segue foi feita em função das respostas ao questionário e da pesquisa qualitativa sobre satisfação no trabalho e as percepções dos empregados em cada uma dessas categorias.

5.2.1 Trabalho realizado de forma eficiente e que leva a um resultado

O gráfico 10 mostra a distribuição das respostas para a questão 29, que avalia o quanto é significativo e importante o produto ou serviço que o trabalhador faz na refinaria.

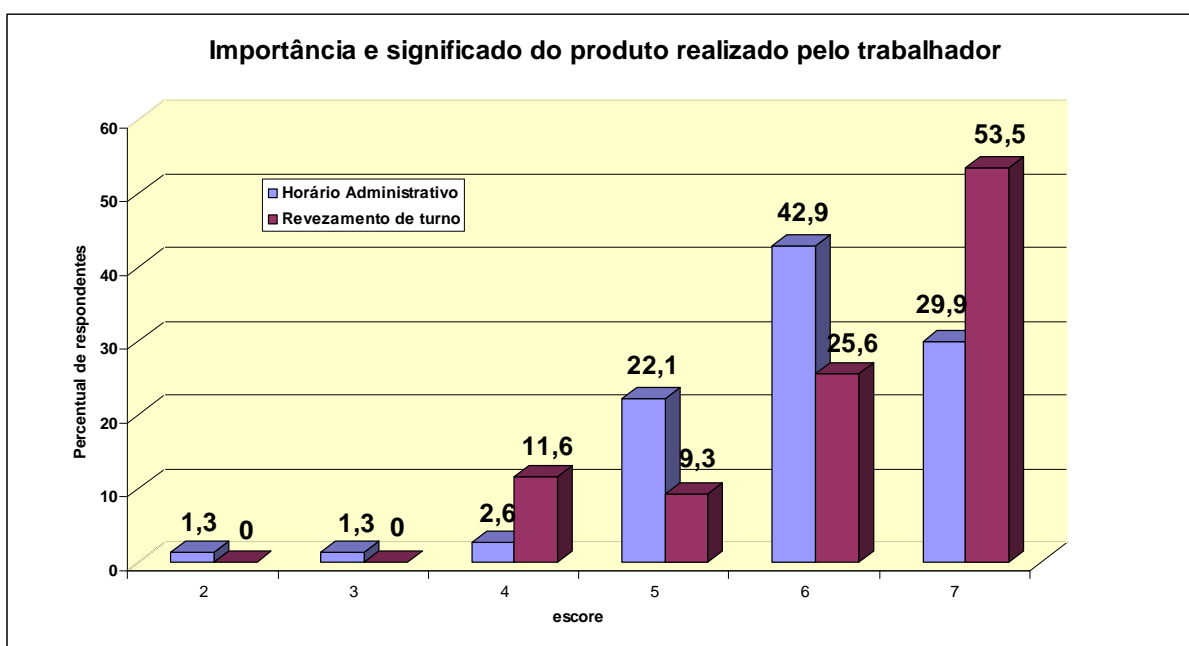


Gráfico 10 – Importância e significado do produto realizado pelo trabalhador

O trabalho deve ser fonte de resultados produtivos, e aqueles que o realizam devem sentir-se independentes. Para tanto, as características do trabalho devem englobar a finalidade e a eficiência. Os princípios da organização devem considerar a clareza e importância de objetivos, a utilidade, o valor dos resultados e a racionalidade das tarefas.

Para os empregados em regime de horário administrativo, a atividade não é tão importante e significativa para a refinaria, como a dos empregados em regime de revezamento de turno, o que se dá pela distância que os trabalhadores

administrativos estão em relação ao produto final dos seus esforços. Faz-se necessário tomar o cuidado para que isso não seja fonte de alienação em relação ao trabalho, o que seria prejudicial para o empregado e para a empresa.

Fromm (1984, p. 164) afirma que, na sua forma mais rudimentar, o trabalho e seu resultado tinham um sentido diferente daquele que lhes é atribuído atualmente. “A liberdade que o trabalhador possuía agia como forma de incentivo para o desenvolvimento de suas habilidades. O trabalho e seu resultado pareciam mais próximos do trabalhador”.

Fromm (1984, p. 166) expressa uma preocupação quanto ao caráter alienado do trabalho, a qual pode levar a duas reações: “[...] uma de ociosidade total e outra de hostilidade, embora por muitas vezes inconsciente no que diz respeito ao relacionamento com o próprio trabalho e as coisas e pessoas relacionadas”.

Porém, essas não são as únicas preocupações expressas por Fromm. A falta de sentido e o tédio, segundo ele, produzem, nos trabalhadores, ódio por si mesmos. Na declaração do Sujeito 1 que segue, fica evidenciada a distância entre o trabalhador e o resultado do seu produto:

[...] A única frustração de um petroleiro é saber que fabrica produtos e não tem acesso a eles.

A tabela 1 apresenta a afirmação que melhor descreve o cargo atual das pessoas na refinaria, e refere-se à questão 21 (Qual afirmação melhor descreve seu trabalho na refinaria?)

A amostra distribuiu-se da seguinte maneira:

Tabela 1 – Capacidade de decisão referente à execução do trabalho

Decido como fazer meu trabalho	14
Tomo algumas decisões sobre meu trabalho e alguns procedimentos foram feitos por mim	87
Difícilmente decido sobre meu trabalho e seus procedimentos	20
NR	3

A descrição sobre o cargo exercido atualmente na refinaria aponta para a autonomia e a participação dos empregados nas decisões sobre como elaborar os padrões de trabalho e na execução propriamente dita em 89,5% dos respondentes. Apesar de não ser a essência desta análise, os programas e desenvolvimentos realizados na organização, desde o final dos anos 1980, reforçaram o estímulo à participação e à autonomia nas decisões.

Esse fato vem fortalecendo a cultura de interdependência junto à força de trabalho, em que cada decisão deve ser tomada de forma multidisciplinar, considerando aspectos não somente da execução das tarefas, mas também de suas conseqüências no curto, médio e longo prazos.

A segmentação da questão acima pelos regimes de trabalho está demonstrada no gráfico 11.

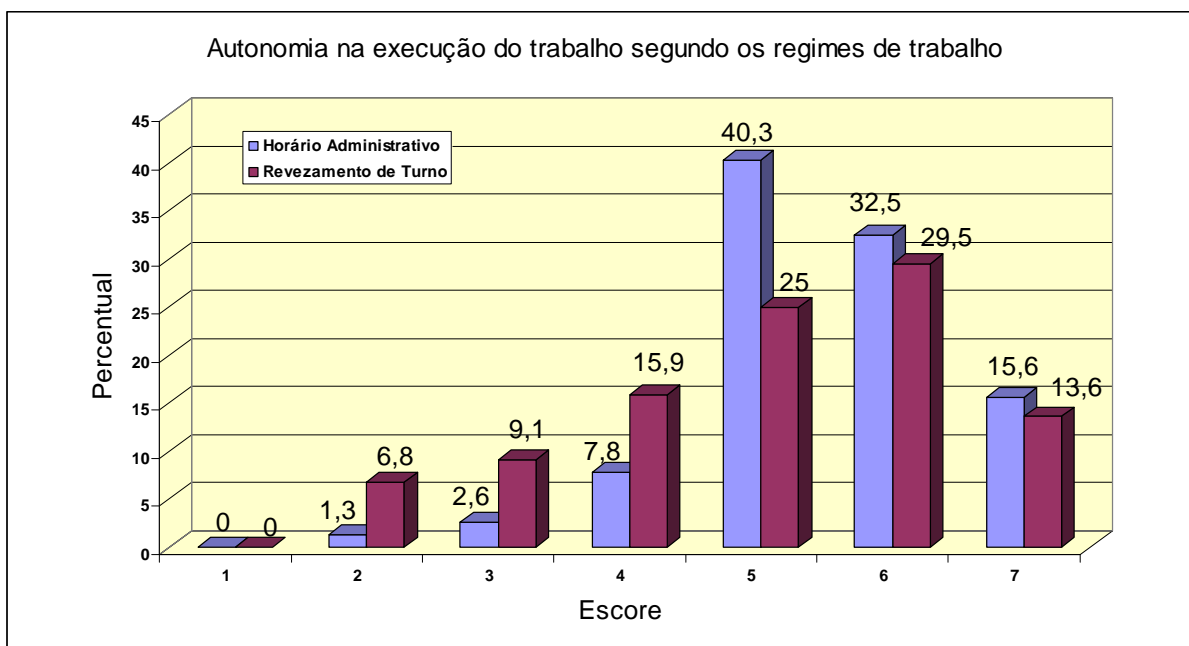


Gráfico 11 – Autonomia na execução do trabalho, segundo os regimes de trabalho

A distribuição apresenta-se com uma proporção maior de empregados do regime de horário administrativo com autonomia para a execução do trabalho, fato que se deve ao alto grau de padronização do trabalho em regime de revezamento de turno, e também em face do distanciamento permanente dos níveis gerenciais de decisão e do dia-a-dia da empresa, em que o trabalhador é treinado por exigência do risco da atividade.

No que se refere à responsabilidade no trabalho, (Gráfico 12) regime e responsabilidade, a distribuição foi a seguinte:

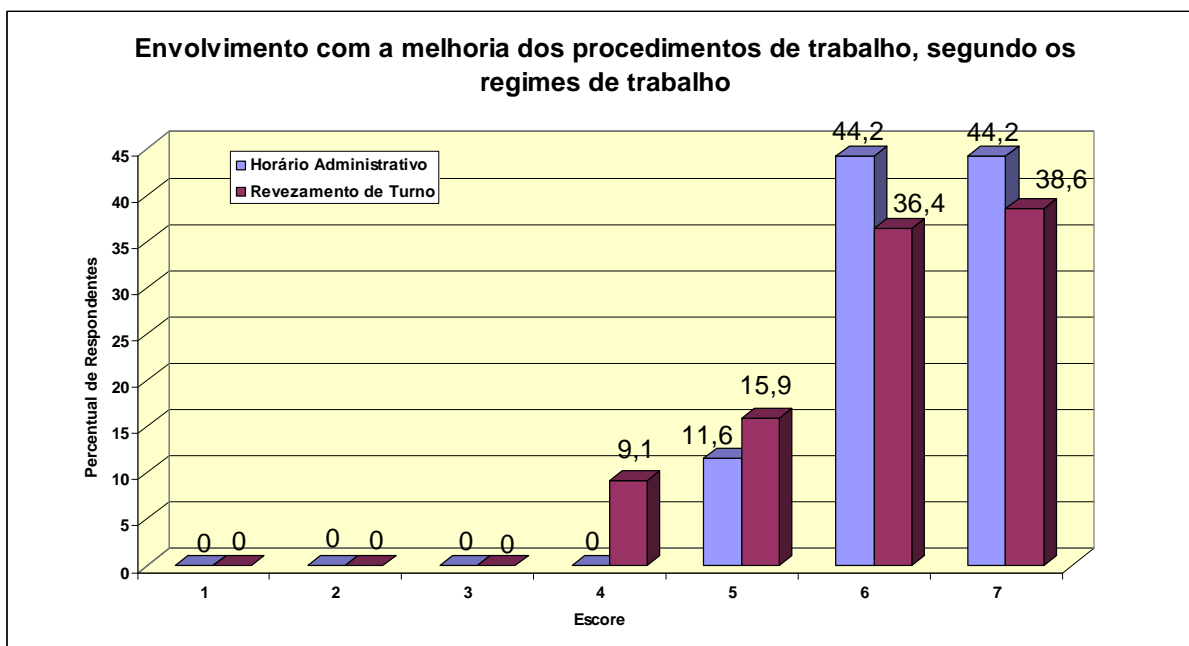


Gráfico 12 – Envolvimento com a melhoria dos procedimentos de trabalho, segundo os regimes de trabalho

Os trabalhadores, de modo geral, sentem-se envolvidos com o trabalho e se empenham ativamente no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos.

A tabela 2, referente ao resultado obtido na questão 19, enfatiza o trabalho, extremamente padronizado, em termos de procedimentos utilizados na refinaria, traço normal de uma unidade de negócio que produz derivados de petróleo altamente inflamáveis, em processos que operam com altas pressões e temperaturas, de forma contínua durante as vinte e quatro horas do dia e com a exigência de padronização de qualidade, para atendimento do mercado nacional.

Tabela 2 – Participação dos trabalhadores na elaboração de procedimentos de trabalho.

Faço muitas coisas diferentes, utilizo uma variedade de equipamentos e procedimentos”	37
Utilizo diferentes equipamentos e procedimentos	25
Há alguma variedade no meu trabalho	36
Freqüentemente faço as mesmas coisas ou utilizo o mesmo equipamento ou procedimentos quase todo o tempo	24
NR	2

É importante notar que, apesar da atividade fim da refinaria ser totalmente padronizada, as pessoas, ainda assim, acreditam haver variedade nas suas atividades, fato que pode não estar ligado diretamente ao fazer, mas ao cenário em constante transformação, quanto aos aspectos de manter a organização num nível adequado de competitividade.

A tabela 3, referente à questão 18 do questionário, apresenta a percepção de decisão, pelo trabalhador, na execução da tarefa.

Tabela 3 – Decisão sobre o trabalho e a elaboração de seus procedimentos

Decido como fazer meu trabalho	14
Tomo algumas decisões sobre meu trabalho e alguns procedimentos foram feitos por mim	87
Difícilmente decido sobre meu trabalho e seus procedimentos	20
NR	3

A descrição sobre o cargo exercido atualmente na refinaria aponta para a autonomia e a participação dos empregados nas decisões sobre como elaborar os padrões de trabalho e na execução propriamente dita, em 89,5% dos respondentes. Apesar de não ser a essência desta análise, os programas e desenvolvimentos realizados na organização, desde o final dos anos 1980, reforçaram o estímulo à participação e à autonomia nas decisões. Esse fato vem fortalecendo a cultura de interdependência junto à força de trabalho, em que cada decisão deve ser tomada de forma multidisciplinar, considerando aspectos, não somente da execução das tarefas, mas também de suas conseqüências no curto, médio e longo prazos, reforçando o conceito de trabalhador-cidadão (TENÓRIO, 2002).

5.2.2 O trabalho é intrinsecamente satisfatório

O trabalho satisfatório permite ao trabalhador utilizar suas habilidades em prol do desenvolvimento de suas atividades. Essa satisfação no trabalho depende de um ambiente com características que permitam ao empregado ter novas experiências e aprendizagem, bem como desenvolver suas competências, capacidade de realização e atualização, exercer sua criatividade e autonomia e se sentir responsável pelo seu trabalho.

Para tanto, a organização deve ter como princípios as correspondências entre as exigências do trabalho e as competências do trabalhador, propor desafios e ideais, possibilitar uma margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução de problemas, além de realizar *feedback* sobre o desempenho alcançado pelos trabalhadores.

Sobre trabalho e aprendizagem, os trabalhadores afirmam aprender durante a própria execução, conforme tabela 4, referente à questão 20 do questionário.

Tabela 4 – O trabalho e a possibilidade de aprendizagem

Meu trabalho me possibilita aprender muitas coisas	80
Algumas vezes aprendo coisas novas fazendo o meu trabalho	38
Fazendo o meu trabalho eu não aprendo coisas novas	3
NR	3

Quanto ao aprendizado decorrente do trabalho, 95% dos respondentes afirmaram que o trabalho “possibilita aprender muitas coisas” e “algumas vezes aprendo coisas novas fazendo o meu trabalho,” ou seja, o trabalho também se configura como um meio de aprendizagem, para os trabalhadores. O fato destacado anteriormente, quanto à participação e autonomia”, aponta para uma organização de aprendizagem em que a maioria das pessoas se sente aprendendo o tempo todo.

No que diz respeito aos desafios e metas a serem alcançadas pela organização, como bem descreve as características de um trabalho que tem sentido, destaca-se a opinião do Sujeito 2, que tem preocupação com a elaboração de metas factíveis:

Considero muito positivo o processo pelo qual a REVAP está passando. Graças a um grupo muito competente e empenhado, as possibilidades de sucesso são muito grandes, o que tem se mostrado verdadeiro nos últimos anos. É necessário apenas impor limites aos desafios. Tal qual dirigir, é necessário impor limites de velocidade nas curvas, pois ir muito rápido pode gerar descontrole e perda de resultado. Muitos dos trabalhos que estamos realizando vão surtir efeito no futuro, temos que acreditar nisso e termos paciência e constância em relação ao processo de melhoria. Precisamos ir num ritmo mais moderado, mas constante, para não desgastar demasiadamente as equipes (o que anda ocorrendo), não queimar “cartuchos” desnecessariamente ou gerar frustrações e desânimo.

A perfeição deve ser encarada como uma meta mas não pode ser canalizada para uma busca com sofrimento doentio.

A questão relacionada ao trabalho realizado na refinaria, quanto a erros cometidos na sua execução, apresentou os resultados dispostos na Tabela 5, referente à questão 21 do questionário:

Tabela 5 – Erros no trabalho e suas conseqüências

Erros em meu trabalho podem ter sérias conseqüências para a organização ou outras pessoas	79
Erros em meu trabalho podem de vez em quando ter sérias conseqüências para a organização ou outras pessoas	36
Erros em meu trabalho não apresentam sérias conseqüências para a organização ou outras pessoas	7
NR	2

Quanto aos erros cometidos na execução do trabalho, 92% dos respondentes afirmaram que podem, ou de vez em quando podem, ter sérias conseqüências para a organização e outras pessoas, fato que está diretamente ligado à natureza do negócio relacionado com a indústria de petróleo e gás. Esse nível de consciência se dá pelo fato de os trabalhadores estarem direta ou indiretamente ligados ao processo produtivo, seja no planejamento e nos projetos, seja na operação e na manutenção industrial.

Quanto à explicação para o trabalho, o número de “não respostas” superou todos os demais atributos avaliados, chegando a 30%. Para descrever o trabalho, várias possibilidades foram propostas aos respondentes, mas o que parece ter feito

mais sentido foi o contato social que ele proporciona e o rendimento necessário para a subsistência, conforme mostra a Tabela 6, referente à questão 25.

Tabela 6 – Explicação para o trabalho

O trabalho sozinho é interessante e satisfaz	6
O trabalho é uma forma de serviço à sociedade	13
O trabalho possibilita contatos interessantes com outras pessoas	27
O trabalho mantém ocupado	7
O trabalho dá o rendimento necessário	24
O trabalho dá status e prestígio	9
NR	38

Este fato pode significar que os trabalhadores ainda não fizeram essa reflexão por ser algo intrínseco da condição do ser humano, como ressaltado por Adam Smith, Georges Friedmann e Erich Fromm. Por outro lado, os dados apresentam um fato relevante: 21% dos respondentes afirmaram que o “trabalho possibilita contatos interessantes com outras pessoas”, reforçando os aspectos de sociabilidade relacionados ao trabalho e aos trabalhadores desde os mais remotos tempos. O “contato com outras pessoas”, citado, reforça a importância da comunicação como elemento de construção de significados e o estabelecimento dos sentidos para o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de forma coletiva.

5.2.3 O trabalho é moralmente aceitável

A seguir, nos gráficos 13 e 14, são apresentados os resultados sobre o regime e a importância da organização para o trabalhador, conforme questão 28.

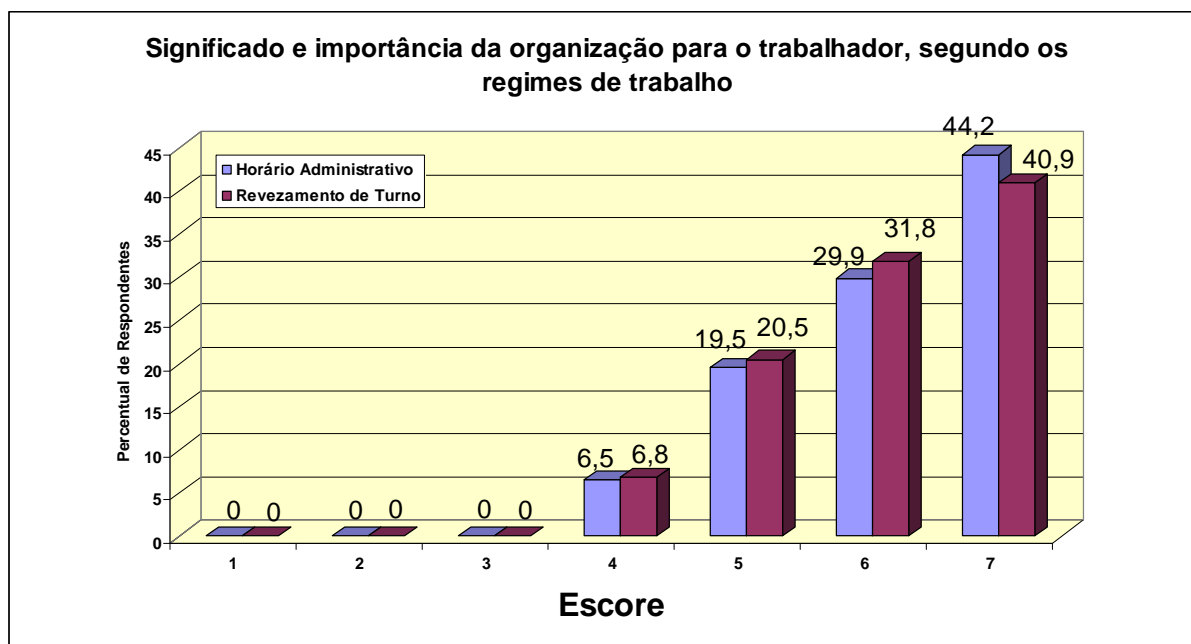


Gráfico 13 – Significado e importância da organização para o trabalhador, segundo os regimes de trabalho

“O trabalho é uma atividade social, portanto deve ser respeitado e útil socialmente, ou seja, tanto a execução como os objetivos do trabalho devem respeitar as regras sociais e não escritas” (MORIN, 2002, p. 74), deve ser socialmente útil e deve comportar um elemento de interesse humano.

Nesse caso, as características organizacionais ligadas ao trabalho devem contemplar um mesmo padrão de correspondência entre as práticas internas, as práticas externas e as suas contribuições sociais. Para tanto, os princípios da organização devem prever regras do dever e do saber viver em sociedade, bem como valores morais, éticos e espirituais.

A maioria dos trabalhadores considera que a organização é importante para eles, e a distribuição se mostrou semelhante, nos dois regimes de trabalho.

O gráfico 14 apresenta a percepção sobre a contribuição dos trabalhadores para a sociedade por meio do trabalho, segundo os regimes de trabalho, conforme questão 46.

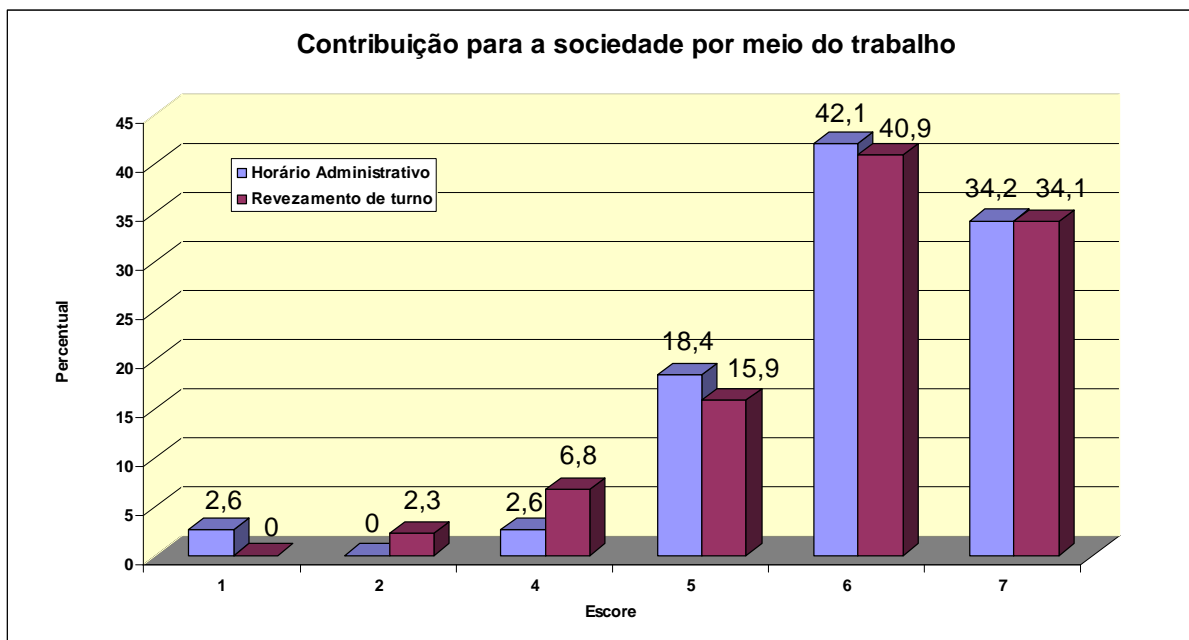


Gráfico 14 –Contribuição para a sociedade por meio do trabalho, segundo os regimes de trabalho

Existe, também, uma clara percepção quanto à contribuição dos trabalhadores da Revap para a sociedade, por meio do trabalho. As características da Revap e de seu processo produtivo, enquanto empresa de energia e diretamente ligada a um setor essencial da economia nacional, talvez seja a principal motivação para o escore referente a esta resposta ser elevado, em ambos os regimes de trabalho.

Os trabalhadores, em todas as atividades, têm consciência que as demandas ligadas à sustentação do crescimento do Brasil estão diretamente relacionadas ao desempenho da organização. Fatores como a auto-suficiência em produção e refino de petróleo, a partir de 2006, são, talvez, os melhores exemplos deste sentido de contribuição.

A contribuição com a sociedade também se deve ao fato de a empresa investir em programas sociais ligados à inclusão de pessoas em risco social. A geração de empregos indiretos é um fator de importante contribuição social.

Quanto ao esforço normalmente colocado no trabalho na refinaria, entendendo-se por esforço o quanto de energia física e mental e o nível de concentração que se emprega no trabalho, as respostas se distribuíram conforme o Gráfico 15, conforme questão 22.

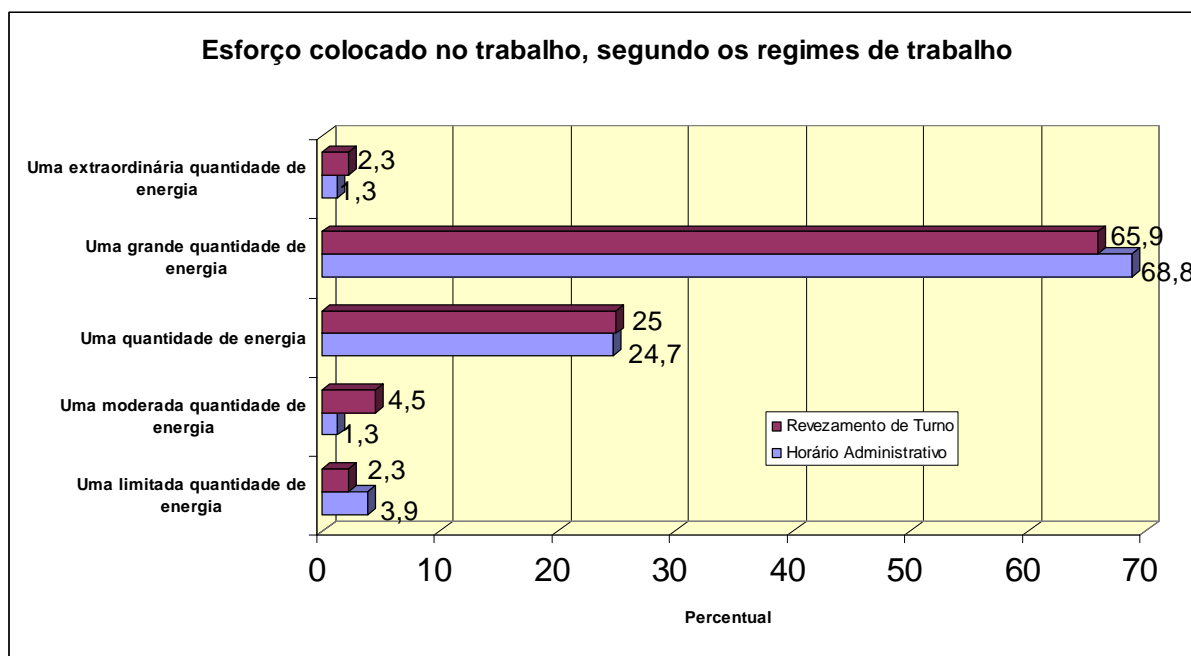


Gráfico 15 – Esforço colocado no trabalho, segundo regimes de trabalho

Em se tratando do esforço colocado no trabalho, a distribuição concentrou-se em “uma grande quantidade de energia” (67%).

Quando se segmenta por regime de trabalho, a distribuição aponta para o entendimento de que o esforço independe do tipo de trabalho de cada regime, tendo em vista que, no regime administrativo, o trabalho é mais intelectual, enquanto no regime de revezamento de turno existe predominância do trabalho braçal.

Os operadores de refinaria e técnicos da área de manutenção industrial valem-se, em muitas tarefas, do esforço físico ligado a grandes equipamentos.

Algumas operações ainda não são totalmente informatizadas, e requerem esforços físicos durante a jornada de trabalho, o que pode explicar a concentração dos resultados.

No entanto, mesmo o trabalho desempenhado em regime de revezamento de turno está se tornando mais intelectual, com a entrada de novas tecnologias de automação do processo industrial, as quais reforçam o conceito de modelo flexível, iniciado na década de 1950 e consolidado na década de 1970. Esse modelo fez surgir um novo trabalhador-cidadão, que guia suas ações pelas dimensões sociais de uma produção coordenada pelo entendimento, como ator, e não como coadjuvante, em oposição ao modelo “Fordista” do trabalhador-massa (TENÓRIO, 2002).

5.2.4 O trabalho é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias

As trocas com os superiores, com os clientes e outros trabalhadores permitem, ao empregado, prestar um serviço, ajudar o outro, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições. Nesse caso, as características do trabalho devem contemplar o sentido de afiliação e vinculação e a possibilidade de prestar serviços aos outros.

Por sua vez, a organização deve ter como princípios a valorização do trabalho em equipe e o fortalecimento das relações do tipo cliente-fornecedor.

Quando indagados sobre o quanto significativo e importante é o tipo de pessoas com as quais se trabalha na refinaria, as respostas se distribuíram conforme o gráfico 16, conforme questão 30.

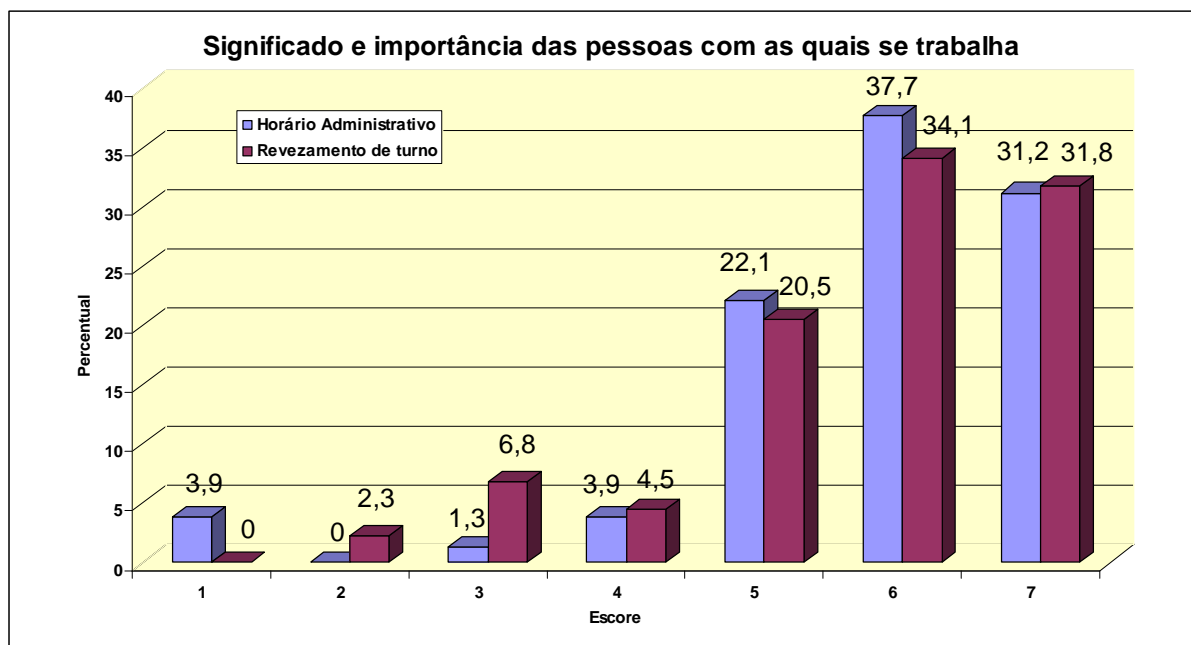


Gráfico 16 – Significado e importância das pessoas com as quais se trabalha, segundo os regimes de trabalho

Os escores apontam para o alto grau de importância das pessoas com as quais os trabalhadores se relacionam na refinaria. Esse fato eleva o grau de confiança entre os membros da equipe, na execução do trabalho.

Para reforçar os resultados apresentados no gráfico 16, segue trecho do Sujeito 3, sobre as pessoas com as quais ele se relaciona no trabalho:

Confio na REVAP, nas pessoas da REVAP e no nosso futuro, um futuro que so depende de nós e que estamos escrevendo agora, no presente. Se as nossas intenções são boas o nosso futuro será bom. Aquilo que lançarmos no Universo, mais cedo ou mais tarde voltará para nós. Vamos pois lançar somente coisas boas.

As boas relações interpessoais também reforçam esse sentimento de importância em relação às pessoas com as quais se trabalha na refinaria. O nível de

relação pode ser observado pelo alto escore obtido em relação a essa questão, segundo o gráfico 17, conforme questão 35.

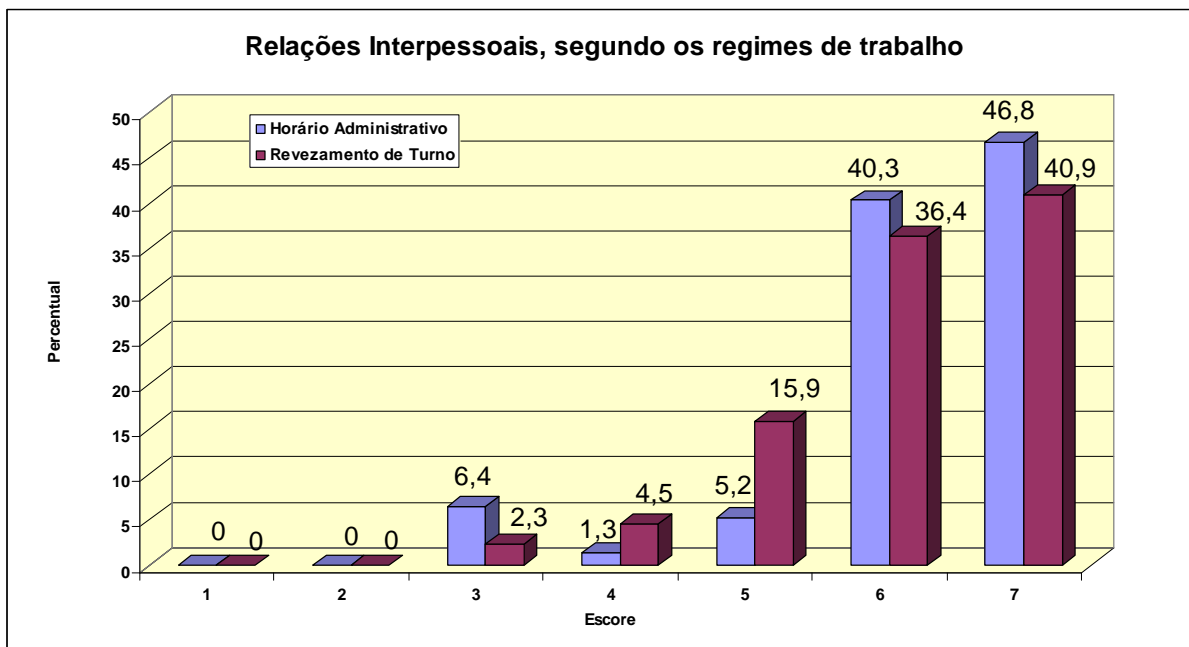


Gráfico 17 – Relações interpessoais, segundo os regimes de trabalho

Nota-se, como demonstra o escore, que existe uma boa relação interpessoal em ambos os regimes, o que se evidencia na fala do sujeito 4:

[...] valorização maior das relações humanas é muito importante, não avaliar as pessoas de forma diferenciada e sim pela sua contribuição.

Segmentando-se a questão das boas relações interpessoais (gráfico 18) no nível dos supervisores, obteve-se um alto escore, o que reforça os resultados anteriores. A boa relação interpessoal aparece de maneira generalizada, na organização.

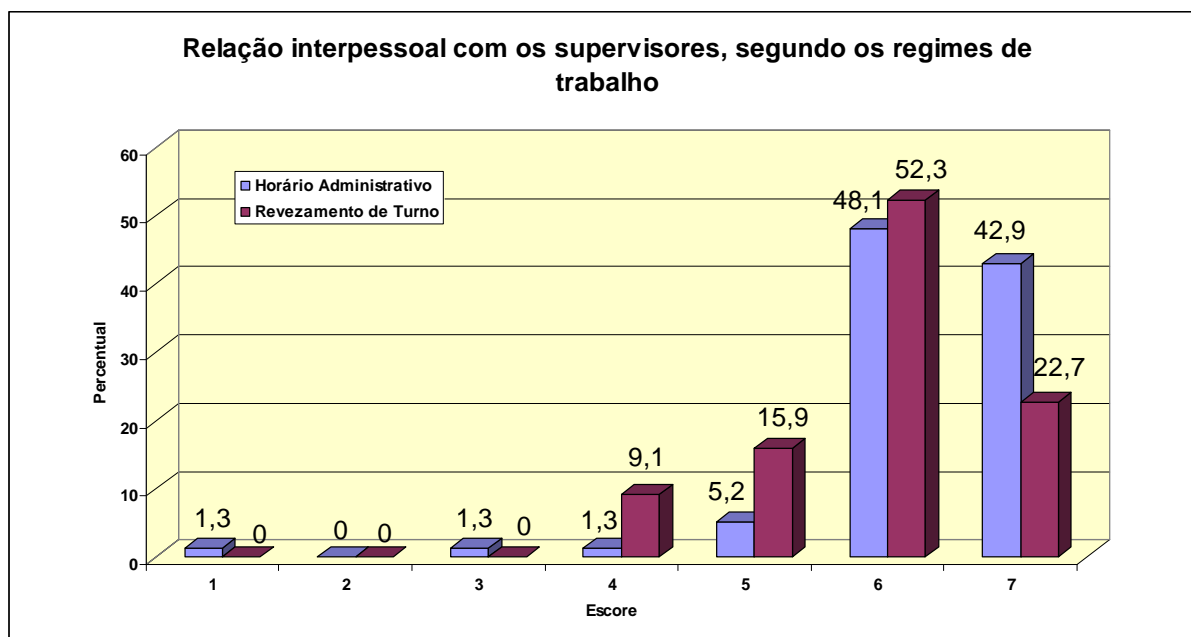


Gráfico 18 – Relações interpessoais com os supervisores, segundo os regimes de trabalho

Os escores também se mantiveram altos, entre 6 e 7, quando os trabalhadores foram indagados sobre a relação com os supervisores, entendidos aqui como os gerentes imediatos. Esse fato se deve ao modelo de sucessão previsto pela empresa, o qual privilegia o rodízio de supervisores, dando, assim, oportunidades para todos, e a possibilidade de ascensão a cargos gerenciais de empregados de nível médio, que, com sua experiência na execução das atividades, são capazes de melhor entender como lidar com as questões de relacionamento com o nível operacional da organização.

Quanto à questão relativa a ser responsável por criar e manter um clima social positivo no grupo de trabalho, os trabalhadores responderam em um escore que se concentrou entre 6 e 7, evidenciando que deles também depende essa postura, conforme gráfico 19, referente à questão 87.

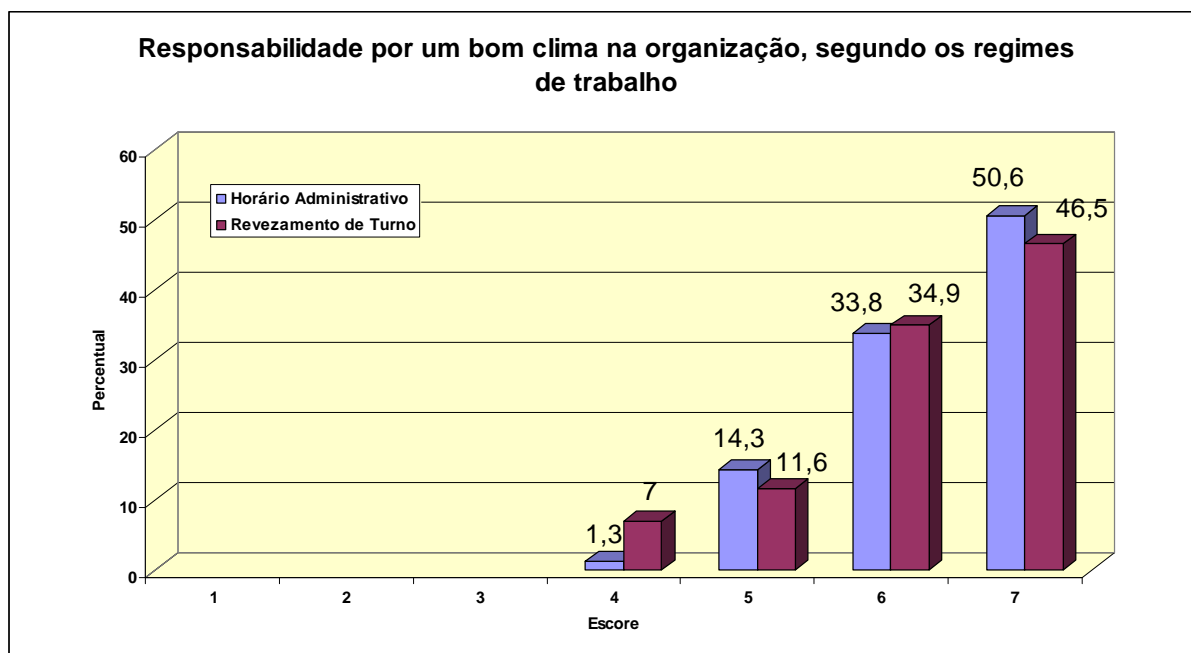


Gráfico 19 – Responsabilidade pela manutenção de um bom clima na organização, segundo os regimes de trabalho

5.2.5 O trabalho garante a segurança e a autonomia

O trabalho está associado à idéia de emprego, que permite a sobrevivência, a segurança e a autonomia do empregado. Além disso, estar empregado, ter um salário e manter-se sozinho é, inclusive, fonte de aceitação social.

Friedmann (1973, p. 32) apresenta uma maneira de compreender o sentido do trabalho a partir das “reações dos indivíduos que, por motivos variados, dele (trabalho) estão privados”. As pessoas demonstram comportamento perturbado, que não permite a manutenção da estrutura da personalidade e do equilíbrio psíquico (FRIEDMANN, 1973).

O trabalho é aquilo que “adiciona valor a alguma coisa”, para a maioria dos respondentes, mostrando que o trabalho está diretamente relacionado à evolução do

homem, que é capaz, diferentemente dos outros animais, de idealizar o resultado do seu trabalho antes de transformá-lo em realidade (BRAVERMAN, 1987).

Sobre a definição de quando uma atividade é trabalho, as pessoas responderam da seguinte forma, considerando as múltiplas respostas, conforme relacionadas na tabela 7, referente à questão 109:

Tabela 7 - Quando uma atividade é considerada trabalho

Se você faz isto em um ambiente de trabalho	28
Se alguém fala o que você fazer	12
Se isto é fisicamente desgastante	13
Se isto pertence à sua tarefa	50
Se você faz isto para contribuir para a sociedade	44
Se, fazendo isto, você consegue sentimento de participação”	62
Se isto é mentalmente desgastante	11
Se você faz isto por um certo tempo	28
Se isto adiciona valor a alguma coisa	73
Se isto não é prazeroso	11
Se você consegue dinheiro fazendo isto	61
Se você tem que contabilizar isto	2
Se você tem que fazer isto	18
Se outros realizam lucros por isto	23

Na tabela 7, observa-se, mais uma vez, o forte sentido de aceitação social relacionado ao trabalho. O sentimento de participação experimentado por meio do trabalho e, portanto, junto a um grupo social, está dentre as afirmações mais

pontuadas e à frente do sentimento de que o trabalho possibilita uma remuneração, como também aparece neste relato do Sujeito 5:

A petrobras (Revap), melhorou muito quando passou a olhar mais a questão social. Ela colocava ou induzia o empregado a achar que motivação não tinha correlação com dinheiro. Mas não oferecia outras formas de motivar, sem necessariamente estar aumentando o salário propriamente dito. Hoje, através de ações sociais, que são várias, ela acaba motivando os empregados mesmo sem aumentar tanto o salário. Por exemplo, mais participação do pessoal de nível de execução em cursos internos e externos, viagens técnicas, ajuda financeira para reembolso escolar e outros.

O sentimento de participação, aqui apurado, mostra que o trabalho não está necessariamente relacionado a um ambiente onde se passam algumas horas do dia, e que as características do que seja entendido como trabalho não estão necessariamente relacionadas com o emprego. O trabalho pode ser exercido em outras instâncias e com outros fins que não o dinheiro ou o lucro, como o trabalho voluntário, por exemplo.

Os escores sobre a remuneração dos empregados aparecem detalhados, por regime de trabalho, no gráfico 20, referente a questão 32. (Para você, quão significativo e importante é o dinheiro que recebe pelo seu trabalho na refinaria?).

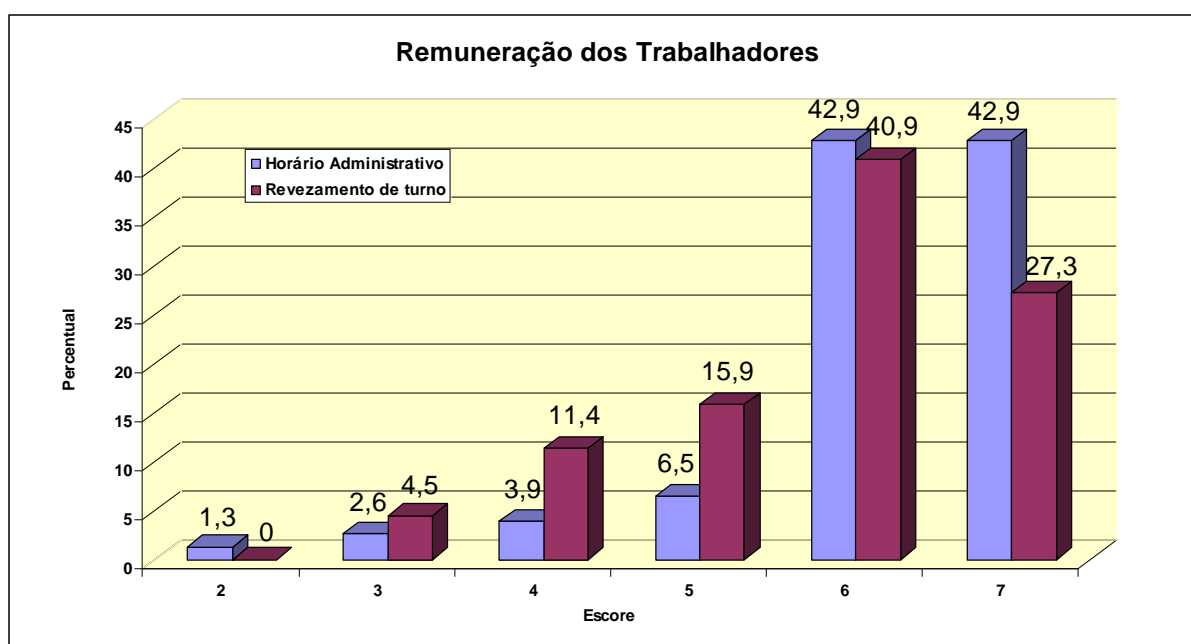


Gráfico 20 – Remuneração dos trabalhadores, segundo os regimes de trabalho

Nota-se que a importância de um bom salário é mais fortemente evidenciada no regime de horário administrativo, com mais de 85% das respostas entre 6 e 7. No regime de turno, esse escore figurou, em cerca de 68% da amostra, entre, 6 e 7. O fato se deve à percepção de que o empregado em regime de revezamento de turno recebe mais salário, pela inclusão de alguns adicionais, como periculosidade, adicional de trabalho noturno e hora repouso alimentação, (por não haver um horário definido para a alimentação, como no horário administrativo).

5.2.6 O trabalho mantém ocupado

A característica de atividade programada do trabalho impõe uma estrutura ao tempo e, por extensão, à vida do indivíduo. Assim, o trabalho define rotinas e horários, mantendo o empregado ocupado e tornando-se fonte de organização de sua vida.

A característica que dá sentido ao trabalho, nesse caso, é a ocupação, enquanto para a organização cabe adequar a carga de trabalho a cada trabalhador.

No gráfico 21, fica evidenciado que a maioria dos trabalhadores considera que todo indivíduo que queira trabalhar deveria ter um trabalho, conforme indagação da questão .

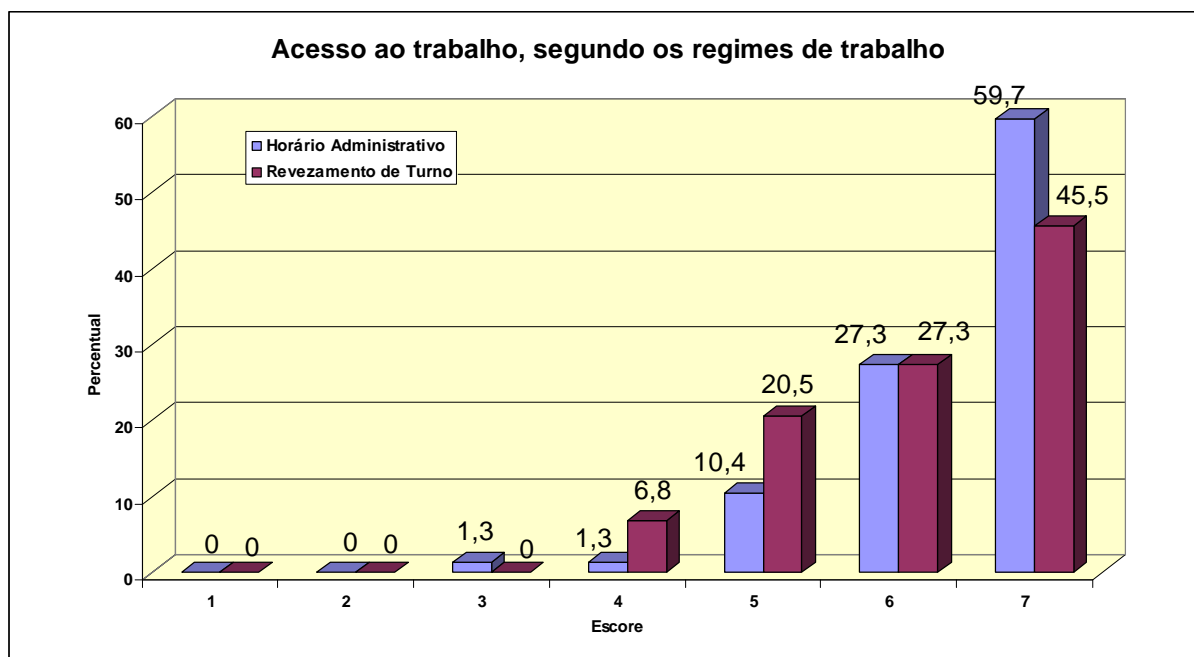


Gráfico 21 – Acesso ao trabalho, segundo os regimes de trabalho

Quanto à freqüência com que as pessoas pensam no trabalho durante o tempo livre, ou seja, fora da refinaria, as respostas se distribuíram da seguinte forma no Gráfico 22, referente à questão :

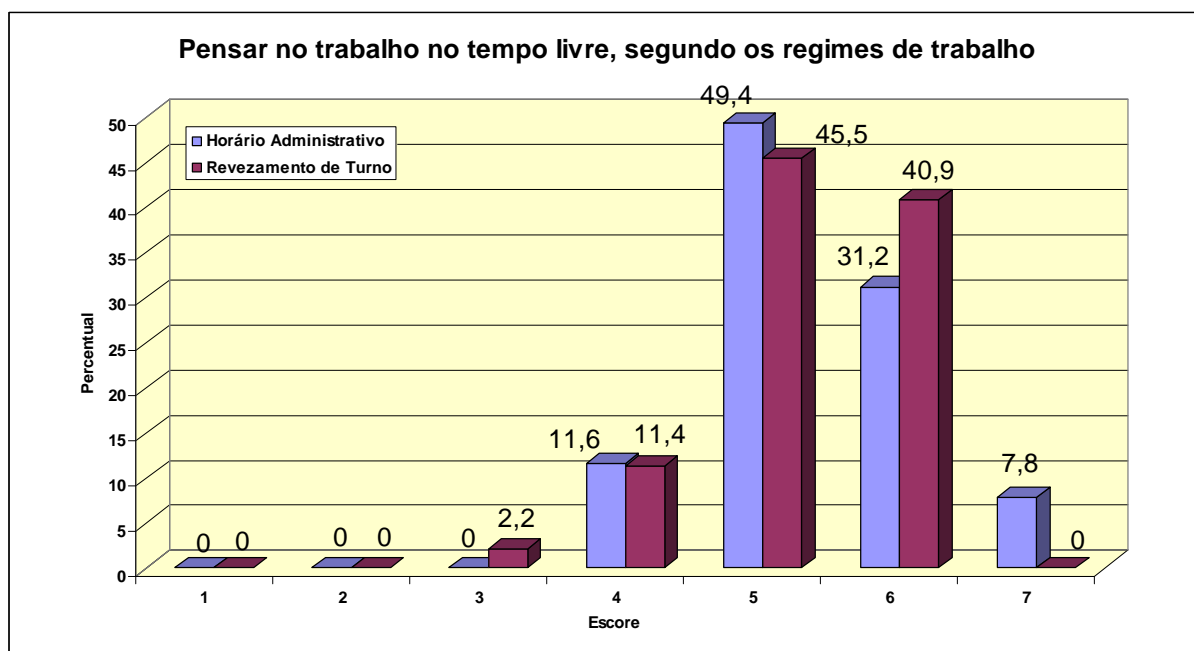


Gráfico 22 – Pensar no trabalho no tempo livre, segundo os regimes de trabalho

É importante ressaltar que a concentração dos resultados referentes a “pensar no trabalho durante o tempo livre” foi de 34%, em “freqüentemente”, e em “algumas vezes”, 46%. Ou seja, 80,0% das pessoas pensam com maior constância no trabalho quando não estão efetivamente trabalhando, o que aponta para uma centralidade do trabalho na vida dessas pessoas. Ainda há um percentual de 4% que pensa “muito freqüentemente”, elevando, assim, o número para 84%.

Quando segmentado por regime de trabalho, a distribuição (gráfico 23) foi a seguinte:

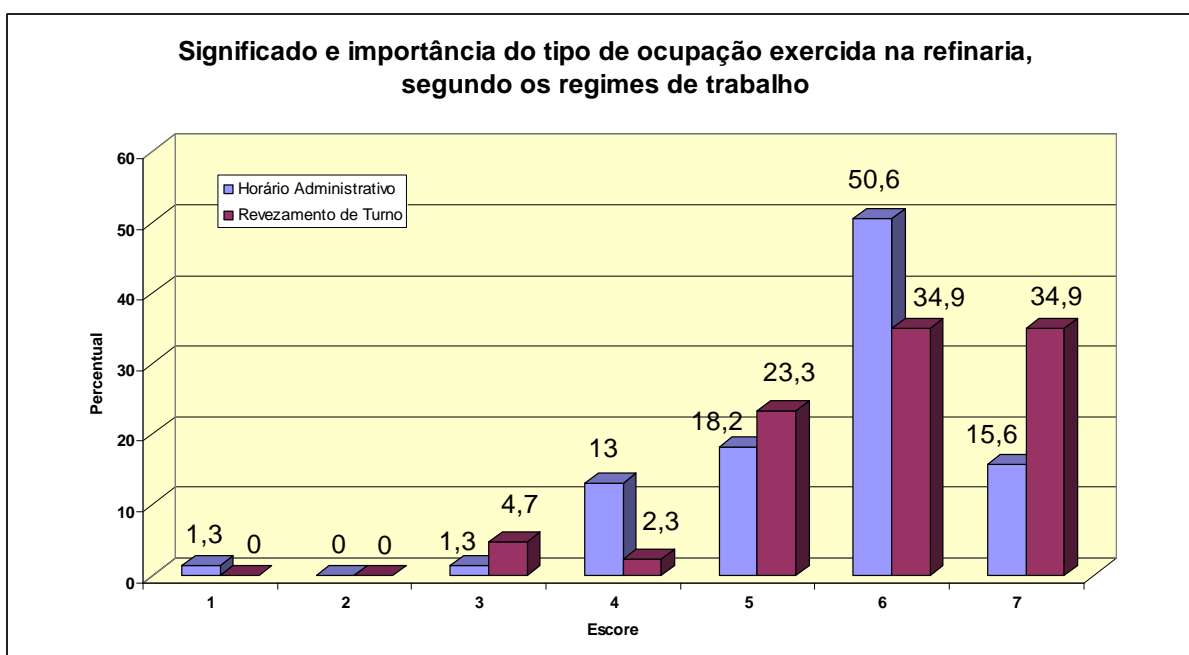


Gráfico 23 – Significado e importância do tipo de ocupação exercida na refinaria, segundo os regimes de trabalho

A freqüência dos respondentes entre “algumas vezes” e “freqüentemente” não variou de um regime para o outro, ficando o regime de revezamento de turno com 86,4%, e o horário administrativo, com 80,6%, com a única diferença que, no horário administrativo, 7,8% dos respondentes pensam muito freqüentemente no trabalho, em seu horário livre.

Morin (2002, p. 71) afirma, a partir de novos estudos realizados, que “[...] o trabalho conserva um lugar importante na sociedade. E mesmo que ganhássemos muito dinheiro para viver confortavelmente pelo resto da vida, mesmo assim a maioria de nós ainda trabalharia”, pois existem outras razões para o trabalho.

Quanto à questão sobre quão significativo e importante é o tipo de ocupação ou profissão exercida na refinaria, os trabalhadores mantiveram um escore relativamente alto, valorizando a sua atividade, conforme mostra a tabela que segue:

Quanto ao sentido e a centralidade do trabalho na vida do trabalhador (Tabela 8), imaginando que esse mesmo trabalhador ganhou na loteria ou herdou uma grande soma em dinheiro e poderia viver confortavelmente pelo resto da vida sem trabalhar, conforme questão 108, as respostas foram as seguintes:

Tabela 8 – Continuidade ou descontinuidade do trabalho na vida do trabalhador.

Continuaria a trabalhar na refinaria	20
Continuariam a trabalhar porém em outras condições	82
Continuaria a trabalhar no mesmo trabalho	11
Pararia de trabalhar	8
NR	2

Quanto ao sentido do trabalho expressado na tabela 9, 91% dos respondentes afirmaram que de alguma forma continuariam a trabalhar, e a maioria, 66%, trabalharia em outras condições. Apenas 6% parariam de trabalhar. Reforça-se, mais uma vez, a centralidade do trabalho na vida das pessoas e a condição intrínseca do ser humano de ser essencialmente produtivo. Excetuando-se as não respostas, e dividindo por regime de trabalho, a distribuição ficou da seguinte forma:

Tabela 9 - Continuidade ou descontinuidade do trabalho na vida do trabalhador, segundo os regimes de trabalho

Sentido do trabalho X Regime	Pararia de trabalhar	Continuaria a trabalhar no mesmo trabalho	Continuaria a trabalhar, porém em outras condições	Continuaria a trabalhar na refinaria	Total
Horário Administrativo	2	9	50	16	77
Revezamento de turno	6	2	32	4	44
Total	8	11	82	20	121

Dentre os respondentes que “parariam de trabalhar”, a maior concentração está no regime de “revezamento de turno”, com 75%; no “horário administrativo”, 25%. O fato de os trabalhadores em regime de “revezamento de turno” apresentarem o maior percentual dentre os que parariam de trabalhar pode estar diretamente relacionado com as condições de trabalho e com o esforço em adaptar o organismo às constantes mudanças de horário e à escala.

Apesar de um número reduzido de horas (33,6 h/semana), em relação ao regime de horário administrativo (40 h/semana), o revezamento de turno não possibilita um convívio social com maior intensidade, pois o trabalho também se dá aos finais de semana e em três horários diferenciados (das 7h às 15h, das 15h às 23h e das 23h às 7h). A tabela anual com a escala pré-determinada não poupa a esses trabalhadores os feriados, como carnaval, natal e ano novo, quando os demais categorias estão de folga e próximos aos familiares, por exemplo.

Outro dado importante e que reforça o fato de os trabalhadores em regime de revezamento de turno serem aqueles que em maior número parariam de trabalhar é

que são os que em menor percentual “continuariam a trabalhar na refinaria” (20%), em relação aos trabalhadores em regime de horário administrativo (80%).

O trabalho parece ser entendido, pela maioria dos trabalhadores em regime de revezamento de turno, como castigo, como na mitologia grega, em relação ao personagem Sísifo, que é condenado a realizar uma tarefa interminável, carregando um pesado bloco de mármore desde o chão até o cume de uma colina. A passagem é citada, na atualidade, como “trabalho de Sísifo”, e refere-se a uma atividade intensa e com grande utilização de energia física ou mental (ALENCASTRO, 1997).

Apesar das considerações anteriores, nota-se que ter um trabalho é muito importante para os trabalhadores, conforme escores 6 e 7, indicados no gráfico 24, apresentado a seguir.

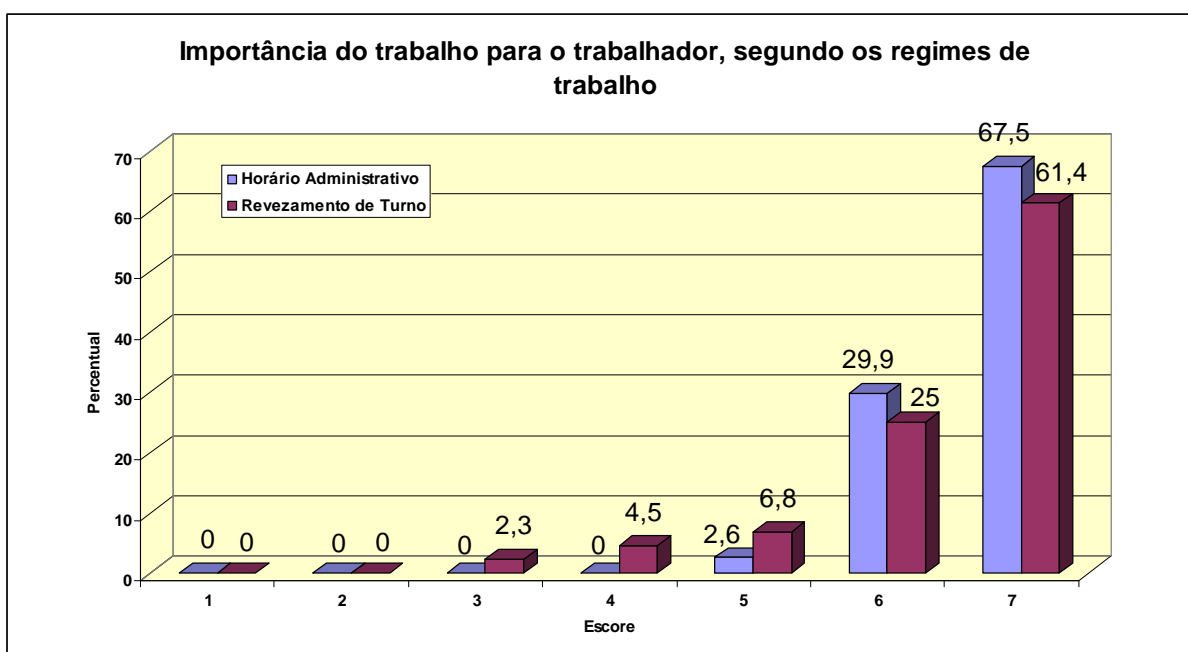


Gráfico 24 - Importância do trabalho para o trabalhador, segundo os regimes de trabalho

Quanto ao envolvimento com o trabalho, a maioria das pessoas se considera envolvida e totalmente envolvida, conforme gráfico 25.

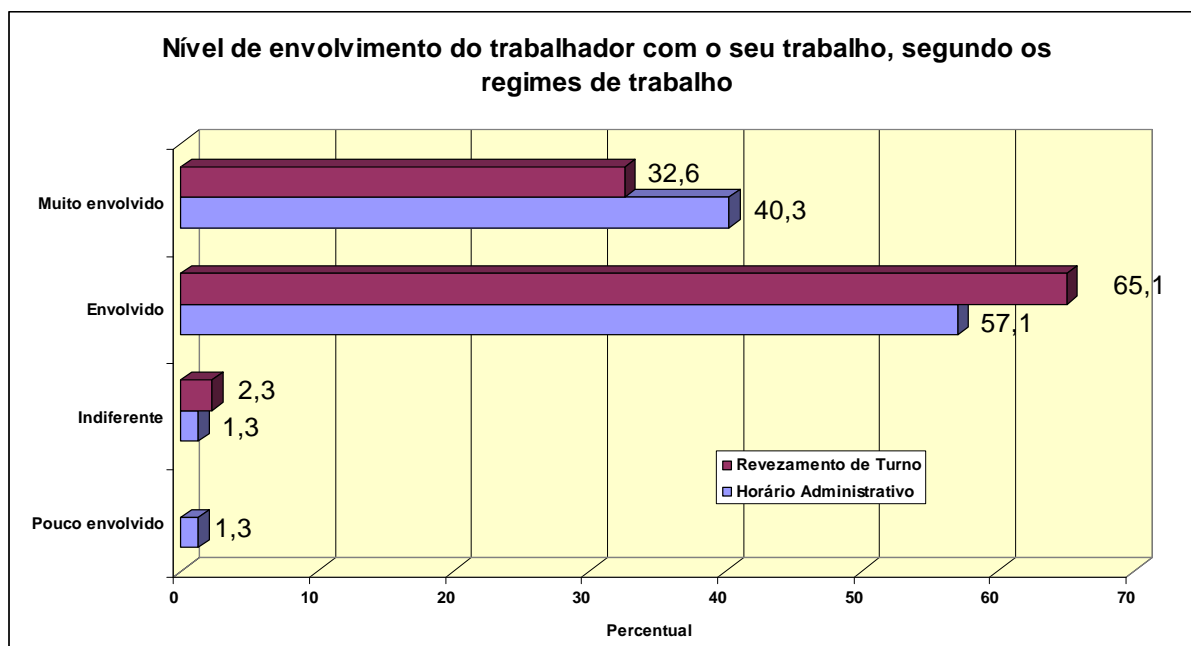


Gráfico 25 – Nível de envolvimento do trabalhador com o seu trabalho, segundo os regimes de trabalho

A maioria dos respondentes (94%) sente-se, de alguma forma, envolvida com o trabalho, e 58% deles estão “envolvidos”.

Passando agora a discutir como os aspectos comunicacionais ligados ao trabalho podem influenciar na construção daquilo que seja o sentido do trabalho, são explorados os recursos técnicos disponíveis (veículos, principalmente) e os recursos de ordem social (convivência entre os trabalhadores). A intenção é verificar se existe qualquer tipo de relação entre o sentido que se dá ao trabalho e a comunicação empresarial sob a ótica do receptor, ou seja, do trabalhador.

5.3 Trabalho e comunicação

A comunicação foi analisada sob dois aspectos: a comunicação interpessoal e a instrumental, relacionada aos veículos de comunicação da empresa. Procurou-se

verificar a relação entre comunicação e trabalho, mais precisamente a execução do trabalho apoiado pela comunicação.

A questão 113, referente ao Gráfico 26, foi incluída no questionário com o objetivo de verificar qual a importância dos veículos de comunicação da empresa no desempenho das atividades pelos trabalhadores.

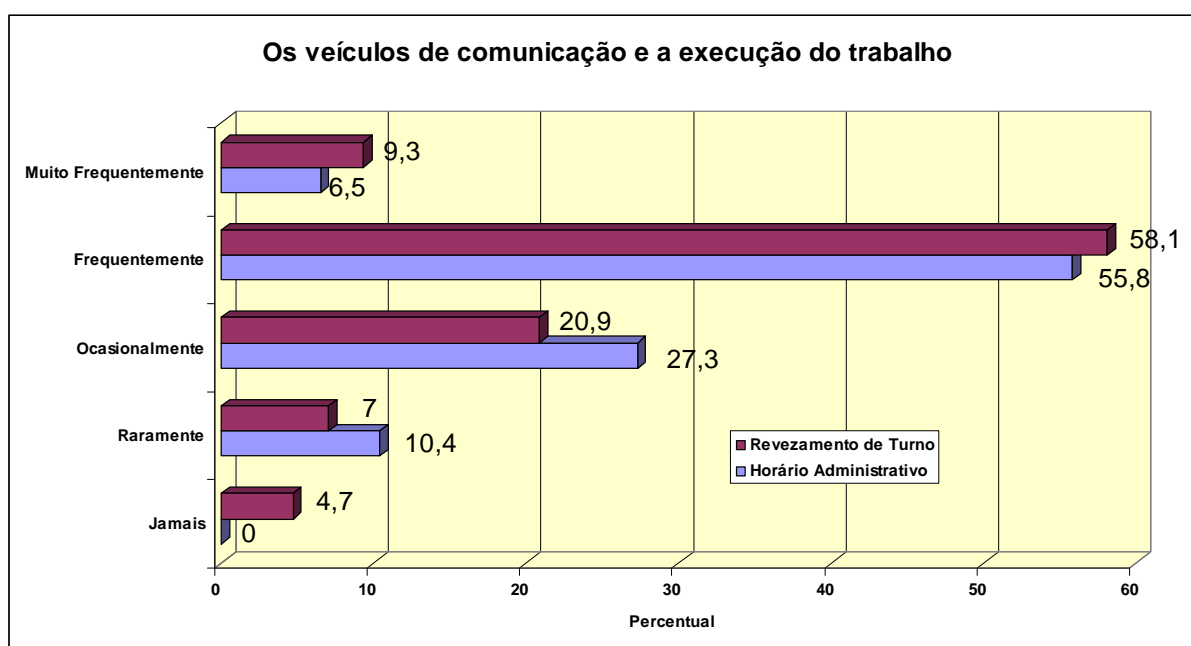


Gráfico 26 – Distribuição da amostra quanto aos veículos de comunicação e a execução do trabalho

Nesta questão, 70% dos respondentes afirmaram que, de alguma forma, os veículos de comunicação da empresa ajudam na execução do trabalho, e a maioria, 49% do total, respondeu “freqüentemente”. Isso mostra que, de alguma forma, os veículos de comunicação da empresa são utilizados para elaborar mensagens com base na utilidade da informação para os trabalhadores.

Estes resultados confirmam, de alguma forma, o que Silva e Oliveira (2003, p. 2) dizem sobre o fato de que “[...] a razão na sua essência deveria levar o homem à emancipação” e, ao contrário, a principal característica da perspectiva instrumental é

a de se utilizar os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens como os únicos fatores determinantes da eficácia da comunicação. Os trabalhadores, neste caso, estão afirmando que os meios instrumentais também são importantes para o processo de comunicação na organização.

Confirmam, o que Mcluhan (1964, p. 21) já destacava, quando dizia que “[...] o meio, geralmente entendido como simples canal de passagem do conteúdo comunicativo, pode ser considerado um elemento determinante da comunicação”. O meio tende a ser definido como incapaz de determinar positivamente os conteúdos comunicativos que veicula. Apenas o uso do meio no processo comunicativo seria negativo, podendo causar ruído ou obstrução na veiculação da mensagem. Mcluhan (1964, p. 37) também aponta que “[...] a utilização correta dos meios de comunicação define o sucesso da comunicação de acordo com o seu objetivo”.

Com base nessas perspectivas, reforçadas pelo constante desenvolvimento de novas tecnologias que apontam para várias possibilidades, cada vez mais sofisticadas de comunicação, a escolha do meio adequado, neste caso, é considerada no planejamento da comunicação e na construção da mensagem. A empresa possui instrumentos, conjugados nos meios eletrônico e impresso, que se complementam em níveis diferenciados de profundidade, desde o jornal impresso, até a utilização de *intranet*, rádio e televisão.

Mcluhan (1964, p. 38) relaciona esses instrumentos a meios frios e quentes: os “[...] meios frios àqueles com maior capacidade de passar a cultura e gerar entendimento e os meios quentes àqueles com maior dificuldade de passar cultura e entendimento”. São exemplos de meios frios a televisão, o rádio, os gibis. São meios

quentes: o livro e o teatro dentre outros. A empresa, portanto, procura utilizar meios “frios”, neste caso, para ser coerente com o conteúdo da comunicação.

A questão 114, referente ao Gráfico 27, teve como principal objetivo verificar se, do ponto de vista relacional, de alguma forma existe a possibilidade de ação comunicativa entre os trabalhadores.

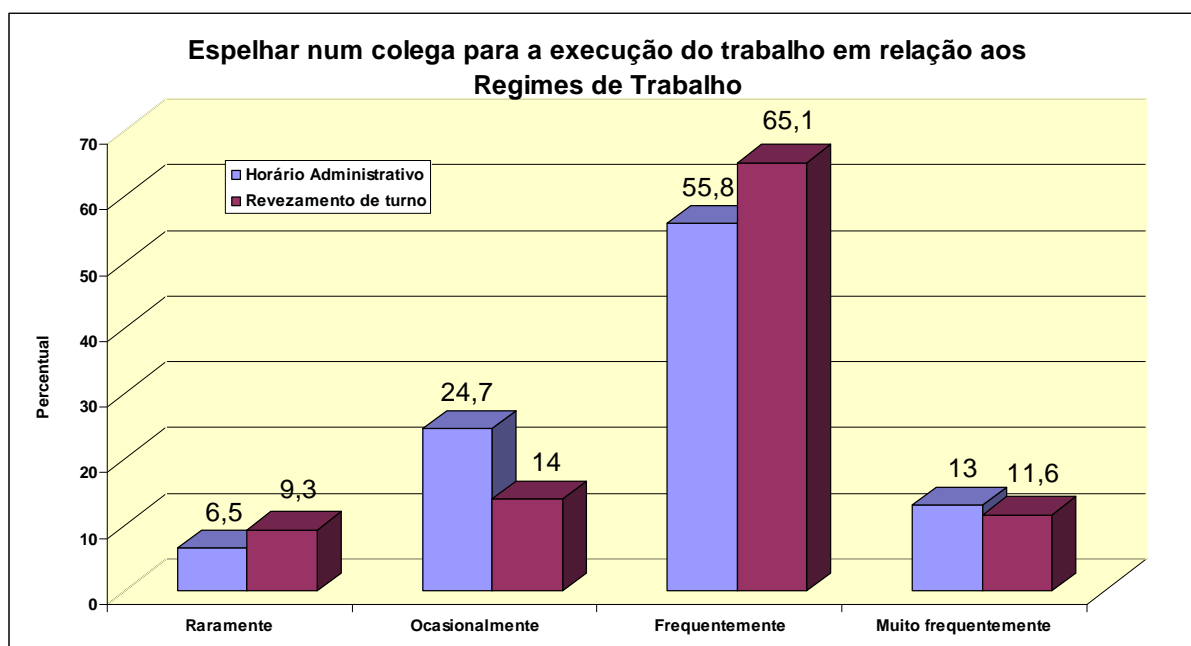


Gráfico 27 – Distribuição da amostra quanto a se espelhar num colega para a execução do trabalho

A maioria dos trabalhadores, 45%, entre horário administrativo e revezamento de turno, afirmou que “se espelham em algum colega na execução do trabalho” e, se considerados aqueles que “ocasionalmente se espelham”, esse percentual sobe para 83%, reforçando a idéia do sentido de comunidade e da formação da cultura organizacional a partir dos relacionamentos e da comunicação.

Para Habermas (1976, p. 13), “[...] chegar a entendimento é o processo de dar origem a uma concordância segundo a base pressuposta de pretensões de validade que sejam mutuamente reconhecidas” e, no caso deste estudo, está

diretamente ligado ao aspecto dos relacionamentos verificados entre as pessoas dentro da organização.

Oliveira (2003, p. 4) observa que “[...] esse aspecto relacional da organização é que possibilita a construção de sentido e que a transforma também em produtora de sentidos”. Nessa perspectiva, a comunicação adquire papel fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais.

Oliveira (2003, p. 5) afirma que a “interação comunicacional dialógica” contém, na sua forma, o conceito de comunicação estratégica e que promove os processos de troca e interação entre pessoas e grupos, o que reforça a idéia de que as pessoas aprendem comportamentos em grupo e que é possível gerar, a partir daí, um ou vários sentidos para os trabalhos que são executados.

A seguir é apresentado o resultado de uma variação da questão anterior, com a indagação sobre a influência da equipe no modo de trabalhar dos trabalhadores (gráfico 28).

Considerando a influência da equipe no modo individual de trabalhar, este percentual sobe para 86%. Pode-se dizer que, de algum modo, o sentido que se dá ao trabalho pode estar na forma como um trabalhador ou um grupo de trabalhadores exerce a sua função e como isso é percebido pelos demais membros do grupo.

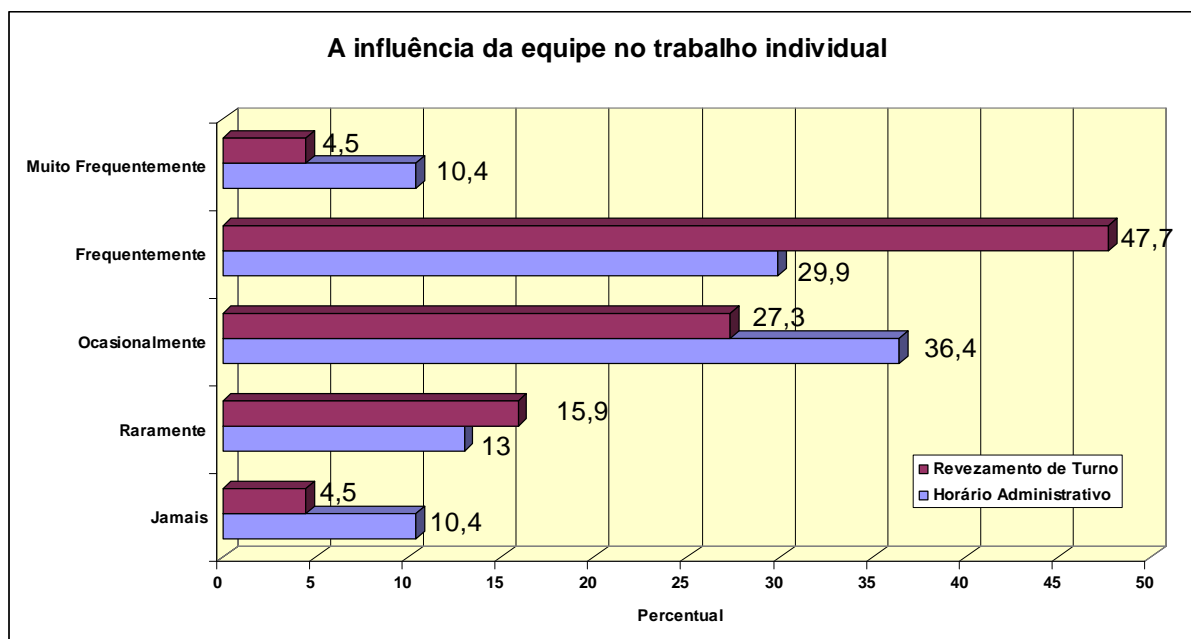


Gráfico 28 – A influência da equipe no trabalho individual

Portanto, o “[...] emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e transformam-se em interlocutores”. Ao considerar todas as partes envolvidas no processo de comunicação como “interlocutores”, pressupõe-se que exista um compartilhamento de informações e idéias, no sentido de se atingir uma compreensão mútua daquilo que se quer, “reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização. Nessa perspectiva, independentemente do lugar que ocupam, os interlocutores produzem sentidos (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2003, p. 4), para produzir sentido, a comunicação, num ambiente de grandes transformações, como nos dias atuais, “[...] deve trabalhar os fluxos informacionais, promovendo uma rede de relacionamentos que só se concretiza com o envolvimento de todos os grupos que são afetados ou afetam as estratégias organizacionais”. A gestão da comunicação deve considerar todas as expectativas desses grupos, elaborar diagnósticos, analisar dados e trabalhar, de

forma ética e transparente, na perspectiva de orientar os fluxos de informações que surgem nos relacionamentos, com objetivo de construir a estratégica de sentidos, incluindo-se, aqui, os sentidos do trabalho.

Quanto à questão 118, referente à facilidade ou dificuldade de se comunicar (Gráfico 29), em relação ao regime de trabalho, os trabalhadores responderam:

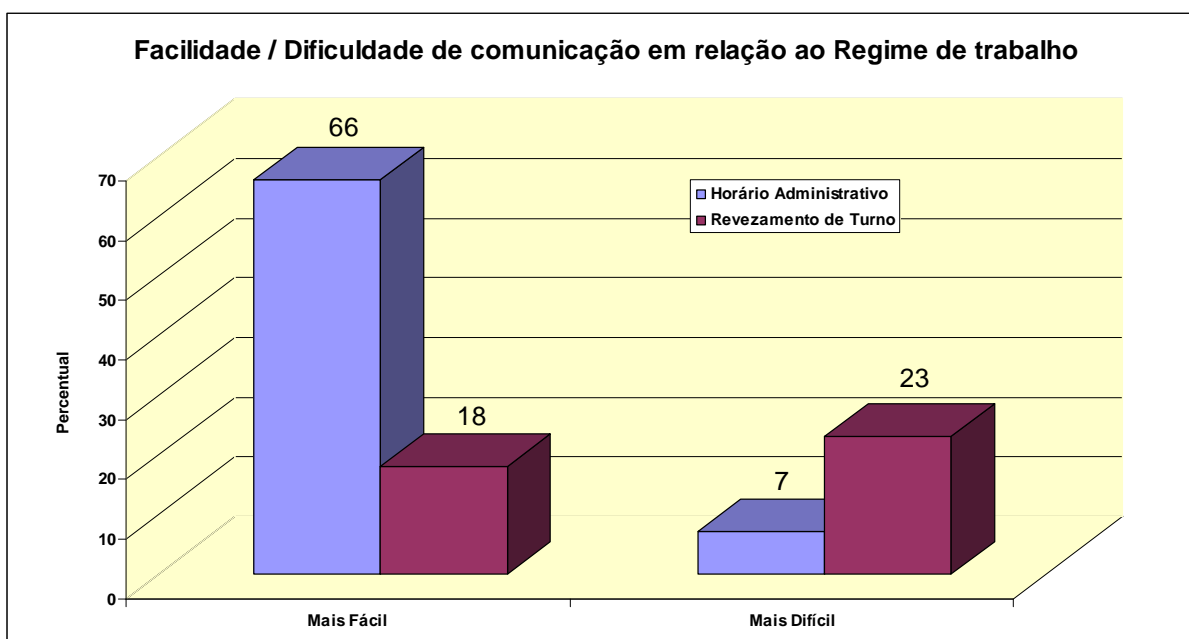


Gráfico 29 – Facilidade X Dificuldade de comunicação em relação ao regime de trabalho

Neste item, 67% dos respondentes acreditam que seja mais fácil comunicar em função do seu regime de trabalho, contra 24%, que acham difícil a tarefa de se comunicar. Porém, em se tratando do regime de revezamento de turno, as dificuldades são maiores para 56% dos respondentes, enquanto no horário administrativo o nível de dificuldade chega a apenas 9%.

Excetuando-se as não respostas e separando as demais por regime de trabalho (Tabela 10), tem-se o resultado exposto na tabela que segue:

Tabela 10 - Facilidade X Dificuldade de comunicação em relação ao regime de trabalho

Comunicação X Regime	Mais fácil	Mais difícil	Total
Horário Administrativo	66	7	73
Revezamento de turno	18	23	41
Total	84	30	114

As dificuldades de comunicação diretamente relacionadas ao regime de trabalho de revezamento de turno devem-se, principalmente, ao sentido de distanciamento do cotidiano da organização, pois em apenas cinco dias por mês há possibilidade de contato entre os dois regimes de trabalho, para cada trabalhador, justamente quando os horários de trabalho coincidem (das 7h às 15h, para o revezamento de turno, e das 7h às 16h30min, para o horário administrativo), em razão da escala de trabalho.

A questão que segue (gráfico 30) procurou verificar do que depende a boa comunicação para o trabalhador, considerando-se a empresa e seus veículos e a comunicação interpessoal.

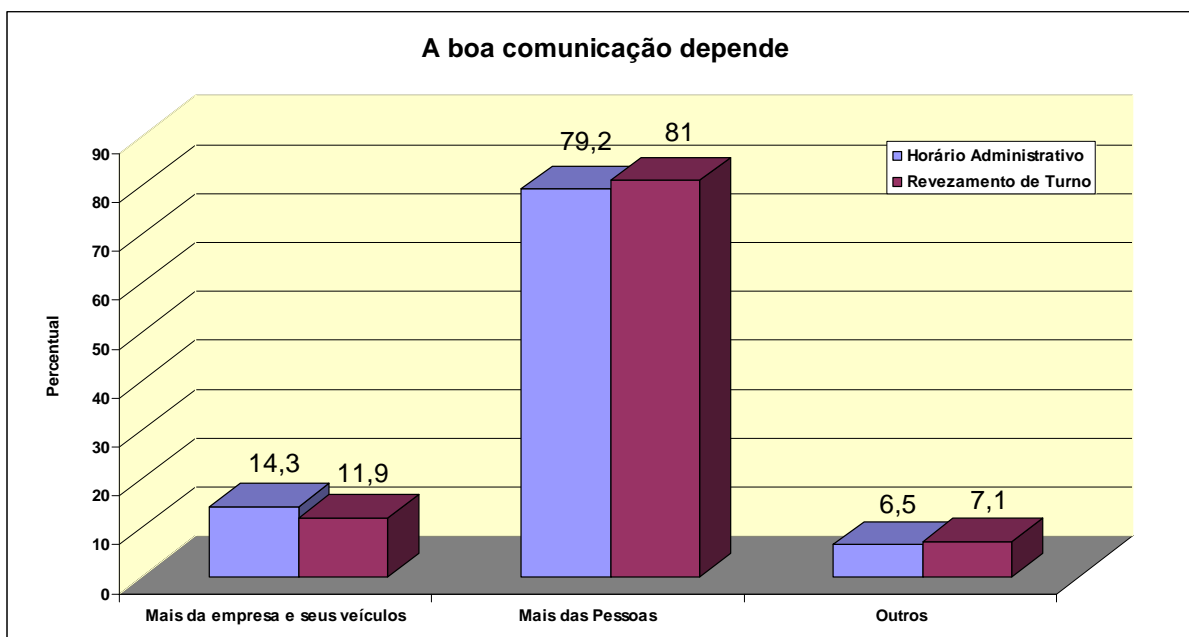


Gráfico 30 – Do que depende a boa comunicação

Nesta questão, 76% dos respondentes afirmaram que a “boa comunicação depende” mais das pessoas do que da empresa e seus veículos, confirmando o espírito de participação e autonomia e o envolvimento com o trabalho, como identificado anteriormente.

A boa comunicação, portanto, passa pela habilidade de cada um no processo e pela importância atribuída aos veículos de comunicação na realização do trabalho cotidiano. A união desses dois fatores pode auxiliar decisivamente na construção de sentido para o trabalho, considerando-se, também, que as pessoas é que elaboram o conteúdo desses veículos. Excetuando-se as não respostas e dividindo por regime de trabalho, a distribuição não apresentou diferenças significativas, fato que mostra um equilíbrio de sentimento em relação à comunicação e sua importância, em ambos os regimes de trabalho.

Outro aspecto está relacionado aos instrumentos disponíveis para a comunicação, pois, quando há um problema na recepção, advindo de uma condição técnica não adequada, existe questionamento, conforme relato do Sujeito 6:

No item veículos de comunicação como "café expresso" e "conversando com você" que envolvem os terminais de comunicação da REVAP especificamente na casa de controle do processo..Esta comunicação está sendo prejudicada porque os novos modelos " caixas " (terminais burros ou Thin Client) são demasiadamente lentos,tornando o sistema incompatível. é urgente este reparo para que possamos restabelecer essa ferramenta de comunicação.

Apesar do esforço da gerência imediata para mudar o micro computador do painel continuamos sem acesso ao café expresso, conversando com você e todos os vídeos institucionais devido a mudança do winchester por pelo drive virtual.

Alguns problemas relacionados à recepção também foram expressos, como no trecho relatado pelo sujeito 7, que segue:

O maior problema que vejo no momento, são as interferências nas comunicações, falhas de interpretações de algumas tarefas, falta de planejamento, vivemos sempre no caos, principalmente no final do ano, quando todos querem fazer tudo ao mesmo tempo. Faço o que posso, e faço o meu melhor... mas para uma tarefa ser executada com 100% de eficácia é necessário o planejamento porém os clientes não entendem esta situação.

Acredita-se que, para a empresa, seja fundamental a comunicação planejada, pois a visão técnica tradicional da comunicação, centrada na relação emissor, mensagem e receptor, não permite a percepção do potencial da comunicação além do suposto fluxo de informações dado pelo seu organograma. Convém observar que os avanços tecnológicos evidenciam a crescente relevância das relações humanas no desenvolvimento do trabalho. A unidade básica da comunicação é a linguagem adequada para obter a ação, ou dificultá-la (AMORIM,1999).

Quanto à questão 121, referente à possibilidade de se comunicar com os vários níveis da empresa (Gráfico 31), as respostas foram as seguintes:

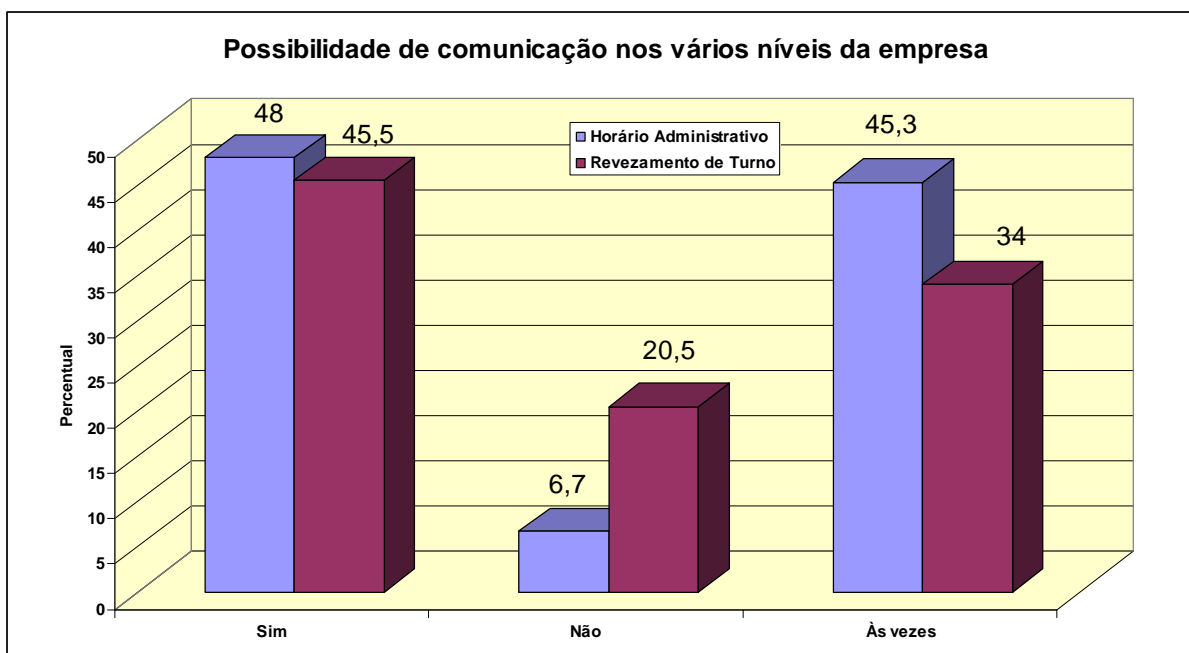


Gráfico 31 – Possibilidade de comunicação nos vários níveis da empresa, segundo o regime de trabalho

Na questão 122, os trabalhadores tinham a possibilidade de relatar quais eram suas maiores dificuldades de se comunicar com os vários níveis da empresa (gráfico 32).

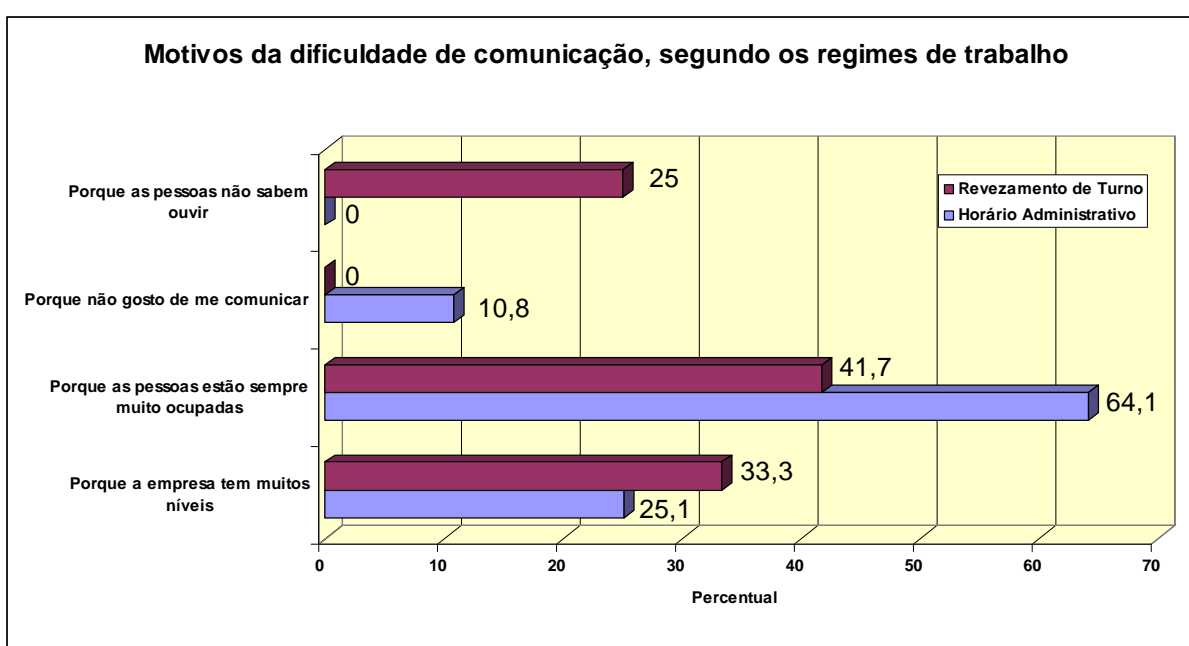


Gráfico 32 - Motivos da dificuldade de comunicação, segundo os regimes de trabalho

As respostas concentraram-se em “porque as pessoas estão sempre muito ocupadas”, fato evidenciado pela otimização da utilização dos trabalhadores e pelo caráter multifuncional que é exigido atualmente, na execução das atividades.

Outro aspecto que está diretamente relacionado ao fato de as pessoas estarem sempre muito ocupadas é que a Revap é avaliada por um organismo internacional, que identifica as melhores práticas ligadas ao tema gestão de pessoas, juntamente com um elenco de refinarias internacionais, o que gera indicadores que relacionam o número de pessoas e o equivalente em produção. Este é um dos elementos que limita as possibilidades de se ter um quadro de pessoal mais avolumado.

Saber ouvir também foi um aspecto relatado pelo Sujeito 8, e está diretamente relacionado ao fato de as pessoas estarem sempre muito ocupadas:

Ações gerenciais são importantes mas o "chão-de-fábrica" como gostam de nos referenciar, deveria ser também ouvido e dado a devida importância para suas sugestões e solicitações [...].

Promover reuniões e debates com os empregados, com ênfase em ouvir.

A petrobras deveria ser mais aberta e ouvir mais seus empregados, por ex: na minha unidade foi feito um estacionamento todo fechado só que ao invés de melhorar a segurança deixou as pessoas e o prédio muito mais vulnerável, o pessoal do turno quando chega para trabalhar às 15h00 nunca encontra vaga no estacionamento deixando seu veículo muito longe.

Nota-se que o trabalho e a comunicação reforçam a condição humana ligada à sua sobrevivência e evolução.

No nível da conversação, a organização pode ser entendida como um sistema de interações por meio do qual as relações se materializam. Nesse nível, no entanto, a organização não é real. A organização é, acima de tudo, hiper-real: uma superposição de todas as realidades de seus membros, não necessariamente

coerentes umas com as outras, e mesmo, por vezes, em forte contradição. A transformação da organização em um objeto de compartilhamento entre os indivíduos torna-se possível na medida em que, por meio das conversações, aproximam-se as suas múltiplas visões de mundo e constroem-se “identidades sociais comuns” (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p. 3).

Assim, também serão importantes as condições em que a conversação se desenvolve em meio às interações no dia-a-dia, em termos dos meios de interação disponíveis, da possibilidade de encontro entre os participantes, de sua capacidade de compartilhar um significado para a organização, e também de construir identidades próprias, que reforcem este compartilhamento.

O efeito sinérgico do uso dos meios de comunicação numa empresa pode ser dimensionado em termos de considerável redução de custos, em razão de planejamento e execução de tarefas conjuntas. Essas tarefas, coordenadas por um único centro, podem apontar os diversos componentes que tecem o sistema de comunicação total da empresa, tais como: os fatores humanos; a tecnologia dos canais; a linguagem dos grupos organizacionais; as redes formais versus redes informais (o boato, os rumores); os sistemas de informação; o sistema de comunicação de massa da organização (mídia impressa e eletrônica), tanto para público interno, quanto para públicos externos; a pesquisa do meio ambiente (macro-sistema) e o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização e a identidade visual (estudo dos símbolos e ícones usados pela organização) (TORQUATO, 1986, p. 43).

Criar as inter-relações no processo, diagnosticar e localizar os problemas em cada contexto, e analisar as questões dentro de cada nível, são ações que podem configurar o uso sinérgico da comunicação. Pela sinergia, pode-se verificar as ligações entre os processos fundamentais da “comunicação-produção”, disseminação, aquisição e processamento-consumo, as estratégias e as táticas, posicionando esses resultados de acordo com os planos intrapessoal, interpessoal, grupal ou coletivo. A sinergia potencializa a eficácia da comunicação empresarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões desta pesquisa foram evidenciadas com base nas possibilidades de análise oferecidas pelos campos de estudo trabalho e comunicação, e, de certa forma, não se constituem em verdades passíveis de generalização; pelo contrário, esses resultados apenas comprovam, na sua essência, que os estudos de Estelle Morin se mantêm atualizados e correspondem aos resultados encontrados na organização pesquisada.

Os sentidos do trabalho e os aspectos comunicacionais a eles relacionados, e que foram objetos desta pesquisa, apontam para algumas conclusões, a partir dos dados quantitativos extraídos dos questionários aplicados e de alguns dados qualitativos extraídos de dados históricos da pesquisa de clima realizada na Revap, em 2004, contendo depoimentos dos empregados.

Os dados qualitativos são referentes às questões abertas, da referida pesquisa de clima, que colheram a opinião dos empregados, e foram analisados com base na revisão da literatura aplicável a este estudo.

Tomando-se como ponto de partida os sentidos do trabalho, suas dimensões e características, tal como os apresentou Morin (2002, p. 75), foram atribuídos a esta pesquisa os mesmos elementos apresentados no quadro 2, incluindo como temas: o trabalho realizado de forma eficiente e que leva a um resultado; o trabalho é intrinsecamente satisfatório; o trabalho é moralmente aceitável; o trabalho é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; o trabalho garante a segurança e a autonomia; o trabalho mantém ocupado. Quanto às questões de comunicação, foi incluído o tema trabalho e comunicação.

O trabalho, de forma inequívoca, e para os resultados apurados nesta pesquisa com empregados da Revap, em seus distintos regimes de trabalho, continua a manter a centralidade na vida das pessoas, reforçando a natureza produtiva intrínseca da condição de ser humano e demonstrando-se como fator de emancipação do homem na sua relação com a natureza. Esse fato se mantém, mesmo com todas as transformações ocorridas na organização do trabalho.

O ambiente de trabalho é considerado um espaço fundamental para os relacionamentos e para que as pessoas possam constituir o que se conhece por comunidade, ou seja, aquilo que pertence a todos ou a muitos e que pode ser compartilhado, de onde se deriva, inclusive, o macro-conceito de “comunicação”. O ambiente de trabalho, portanto, configura-se num dos espaços possíveis do processo de socialização.

Além disso, e neste caso específico, a remuneração, fator de segurança e autonomia, não se destacou, nas respostas à questão número 109 do questionário, que levanta a opinião sobre “quando uma atividade é trabalho”. Essa alternativa foi superada por “agregar valor a alguma coisa” e pelo sentimento de participação em um determinado grupo social. Retoma-se assim a questão fundamental abordada nessa pesquisa quanto à questão da ação e produto no sentido do trabalho. Trabalho é ação mais que produto porque gera valor e permite estabelecer relações interpessoais.

Existem pequenas diferenças no sentido que se dá ao trabalho, quando se segmenta a amostra por regime de trabalho. Dentre os trabalhadores que parariam de trabalhar, e que correspondem a 8 empregados, ou 6% do total dos respondentes, os que atuam em regime de revezamento de turno são os que, na

maioria, parariam de trabalhar se ganhassem uma quantia em dinheiro que lhes permitissem viver confortavelmente pelo resto de suas vidas, correspondendo a 6 trabalhadores, ou 75% desses empregados.

Esse fato pode ser explicado, talvez, pela natureza da atividade e pela exposição a condições diferenciadas de trabalho, em termos de riscos à segurança e à saúde, e a certa privação da vida social, potencializada pelas constantes trocas de horários.

Os trabalhadores que atuam em regime de horário administrativo são os que em menor escala parariam de trabalhar. A maioria continuaria a trabalhar na própria refinaria, o que é inversamente proporcional à condição dos trabalhadores em regime de revezamento de turno. De qualquer forma, a maioria continuaria a trabalhar.

Além dos sentidos do trabalho, fica evidenciado que a boa comunicação, no caso desta organização, depende mais do esforço interpessoal do que dos veículos de comunicação. A presença mais intensiva dos líderes junto a seus subordinados e a promoção do diálogo podem se caracterizar como ações a ser adotadas.

Os veículos são tidos como importantes meios para se complementar as informações, e eles são capazes de auxiliar na execução das tarefas do cotidiano, porém não substituem a importância do diálogo proporcionado pelas relações entre as pessoas.

Pode-se concluir, ainda, que as empresas, de fato, são mais que a estrutura organizacional que as tornam tangíveis, e não sobreviveriam sem a produção de sentido que as mantém vivas.

As conclusões convergem para as atividades da construção de sentido: criar sentido é construir uma identidade, ou seja, participar em comunidade, comungando dos mesmos princípios e valores.

Essa construção é sempre retrospectiva, ou seja, com base no acúmulo e no progresso dos conhecimentos aprendidos ao longo do tempo, pelas pessoas.

Esse sentido é construído em um contexto social, por exemplo, no ambiente de trabalho que é propício para as relações sociais, e está entre os resultados mais expressivos desta pesquisa.

Os sentidos são construídos por meio das ações e discursos capazes de criar ambientes sensíveis, em que a boa comunicação busque o equilíbrio entre os seus fluxos e conforme a hierarquia de riqueza dos canais de comunicação.

Assim, referentes a eventos em curso e de onde se extraem sinais, como o que se interpreta das ações práticas do trabalho e se convertem em modelo de conduta para outros trabalhadores; guiado pelo que é plausível, e não pelo que é verdadeiro, pelo que é percebido, e não pelo que é instituído em termos burocráticos, pela organização.

A comunicação pode auxiliar na construção do sentido do trabalho, criando um ambiente favorável, em que os relacionamentos possam fluir de forma natural, por meio do fortalecimento do diálogo e da participação.

Esta pesquisa responde aos objetivos de âmbito geral e de âmbitos específicos a que se propôs, porém abre uma série de novas questões, que poderão ser respondidas em outros estudos, como por exemplo: estender a análise a outras organizações do mesmo setor industrial, fazer uma pesquisa qualitativa, por meio de

entrevistas, com os empregados com objetivo de explorar outros sentidos e categorias de análise, que não as propostas por Morin.

Como resposta ao presente estudo, que teve como objetivo geral verificar qual sentido os trabalhadores atribuem ao trabalho em uma organização que possui dois regimes distintos de trabalho, o horário administrativo e o revezamento de turno, pode-se dizer que, nessa organização, e segundo os mesmos atributos utilizados na análise sugerida por Morin (2002, p. 75), com pequenas variações, os sentidos atribuídos ao trabalho são semelhantes ao padrão de verificação.

Quanto aos objetivos específicos, foi identificado que o sentido do trabalho expressado e/ou percebido individualmente pode gerar um sentido coletivo nos diferentes regimes, conforme resposta à pergunta 114 do questionário. Foi possível também, identificar que o sentido do trabalho expressado e/ou percebido coletivamente pode gerar um sentido para o trabalho na unidade de negócio, conforme resposta à pergunta 115 do questionário.

A reflexão realizada a partir dos conceitos sobre comunicação e sobre suas influências nas questões relativas ao sentido do trabalho na organização leva a crer que esses temas necessitam de maior atenção e valorização, nas organizações.

A comunicação construída de forma planejada, centrada na relação emissor, mensagem e receptor, não permite a percepção do potencial da comunicação além do fluxo de informações orientado pelo organograma de uma empresa. É preciso compreender que os avanços tecnológicos evidenciam, como contra-tendência, a crescente relevância das relações humanas no desenvolvimento do trabalho. Para tanto, a unidade básica da comunicação é a linguagem adequada para se obter a ação, ou para dificultá-la (AMORIM,1999).

O mesmo se pode dizer do projeto organizacional, que deveria facilitar a comunicação entre os empregados e os departamentos envolvidos na realização da tarefa geral da empresa. A organização deveria ser projetada para proporcionar agilidade aos fluxos de informações em todas as direções da estrutura organizacional. Se a estrutura não corresponde às exigências de comunicação da empresa, as pessoas, ou terão pouca informação, ou passarão muito tempo processando informações que não serão úteis para suas tarefas, reduzindo, assim, a eficácia.

Ainda como reflexão: a empresa deve tornar-se objeto de discurso, antes de tornar-se objeto de gestão e de planejamento; deve ser percebida, antes de ser reconhecida, e é pelo processo de comunicação que as organizações e os indivíduos realizam a institucionalização e evitam os colapsos de sentido (ANDRADE, 2000).

Por se configurarem em campos de estudo e conhecimento tão próximos e complementares, tanto o trabalho, quanto a comunicação, mereceriam maior atenção por parte de pesquisadores e também por parte dos gestores, nas organizações.

Não cabe, aqui, parcialidade na análise dos prós e contras, em relação à configuração político-ideológica inerente à relação entre capital e trabalho, no contexto dessa organização, porém valeriam algumas reflexões para que esta pesquisa não seja entendida como uma manifestação das intenções de se controlar o trabalhador, para que ele se torne objeto de exploração pelas organizações.

Cabe, sim, salientar que o trabalhador necessita de especial cuidado no que diz respeito ao conhecimento dos objetivos organizacionais pretendidos, os quais

devem refletir, de alguma forma, os objetivos do trabalhador, em termos de realização pessoal e profissional.

Como perspectivas futuras espera-se que o estudo possa ser ampliado para verificar o porque a amostra de empregados em regime administrativo afirma não ter a percepção do resultado final do seu trabalho; ampliar o estudo para outros tipos de negócios a fim de verificar se os resultados, aqui obtidos, podem ser generalizados em outras organizações; ampliar o estudo sob o ponto de vista qualitativo e verificar qual o sentido atribuído ao trabalho e à comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, M. **A Importância da Ética na Formação de Recursos Humanos**. Fundação Biblioteca Nacional. Rio de Janeiro, 1997.

AMORIM, M.C.S. Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: Universidade de São Paulo, FEA. Vol. 1, número 9, 1999.

ANDRADE, R.F. **Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações**. Universidade Lusófona: Lisboa, 2000.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ARRUDA, M. **Educação para que trabalho? Trabalho para que Ser Humano? Reflexões sobre Educação e trabalho, seu Significado e seu Futuro**. Tese de doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BERLO, D.K. **O processo da comunicação – Introdução à teoria e à prática**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORGES, L.O; FILHO, A.A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. In: **Estudos de psicologia**, 6(2), 177-194. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.

BUENO, W.C. **A Comunicação como espelho das culturas empresariais**. Revista Imes - Comunicação, v. 1, n. 1, jul./dez. 2000.

_____. **Comunicação empresarial – teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1987.

CHERRY, C. **A comunicação humana: uma recapitulação, uma vista de conjunto e uma crítica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1974.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CURVELLO, J.J.A. **Um mundo sem sentido: a comunicação organizacional e o trabalho flexível**. Congresso ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, 2002.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, v.I.

DUARTE, E. Por uma epistemologia da comunicação. In: **Epistemologia da comunicação**. LOPES, M.I.V. São Paulo: Loyola, 2003.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

EDMAN, P. De Habermas a Porter – Ação comunicativa e estratégia na construção da organização sustentável. In: **Comunicação interna – A força das empresas**. Vol. 2 (Paulo Nassar / Organizador). São Paulo: ABERJE, 2005.

EISNER, M. E-Communication. **Executive Excellence**, Rio de Janeiro, n.5, p.5-6, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FIDLER, R. **Mediamorphosis: Understanding new media**. California: Pine Forge Press, p.7, 1997.

FLEURY, M.T.; FISCHER, R. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FÍGARO PAULINO, R. A. **Comunicação e Trabalho. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação**. São Paulo: Anita/Fapesp, 2001.

FRIEDMANN, G. O objetivo da sociologia do trabalho. In: **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973.

FROMM, E. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. São Paulo: Circulo do Livro, 1984.

GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001

HABERMAS, J. **Racionalidade e Comunicação**. Lisboa: Edições 70, 1976.

HARMAN, W. HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. 12. ed. São Paulo. Cultrix, 1997.

HORKHEIMER, M; ADORNO, T. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.

_____. (Orgs) **Temas básicos da sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1986.

LEITE, M.P. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

MARGLIN.S.A. Origem e funções do parcelamento de tarefas – para que servem os padrões? In: Gorz. A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MARKERT, W. Trabalho e Comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. In: **Educação & Sociedade**. Ano XXIII, n 79, agosto de 2002.

MAZZILI, C.P; PAIXÃO, R; LEMOS, L.A. Análise do significado do trabalho no judiciário. In: **EnANPAD**, 2002.

M^CLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MELO, J.M. **Pesquisa em comunicação no Brasil: tendências e perspectivas**. São Paulo: Cortez/Intercom/CNPq, 1993.

_____. **Comunicação Social: teoria e pesquisa.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

_____. **Da agora ao ciberespaço (ou) A esfinge imutável:** relações entre mídia e política na pesquisa comunicacional. *Idade Mídia.* São Paulo, v.1, n.1,p.7-19, 2002.

MIGUELES, C.P. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?** Certificado de Registro de Direitos Autorais n. 277.527 Livro 500 folha 187. 2004. (No prelo).

MONTEIRO,C.D.B, VENTURA, E.C, CRUZ, P.N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. In:**Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo: Universidade de São Paulo, FEA, v. 1, n. 8, 1999.

MORIN, E. **O método I: a natureza da natureza.** Tradução Maria Gabriela de Bragança. 2. ed. Lisboa: Europa-América, c1987

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho.** São Paulo: ERA, Ago/Set/Out. 2002. p, 71-75.

MOLES, A. **O cartaz.** Tradução. Miriam Garcia Mendes. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

MOTTA, F.C.P; CALDAS, MP. Cultura organizacional e cultura brasileira. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOW, International Research Team – ***The Meaning of Working.*** 1. ed. New York: Academic Press, 1987.

NASSAR, P. Comunicação estratégica, um conceito em evolução – Comunicação estratégica é aquela que cria valor. In: **Comunicação interna – A força das empresas.** Vol. 2, (Paulo Nassar, organizador). São Paulo: ABERJE, 2005.

_____. Viva a mestiçagem. In: **Meio & Mensagem especial.** São Paulo: M&M, 08 de novembro de 2004, p.8.

OLIVEIRA, I.L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 de setembro, 2003.**

OLIVEIRA, M.G. **Energia e vida – 25 anos da Petrobras no vale do Paraíba**. São Paulo: Ed. 2005.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

REIS, M.C. Comunicação e mudança organizacional – uma interlocução instrumental e constitutiva. In: **Revista Organicon**. Ano I, n.1, ago – 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAAD, B. **Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SILVA, J. R. G. O Poder da Tecnologia da Informação e da Comunicação e a Tentativa de Mudança das Relações de Trabalho em uma Organização Brasileira. **Anais do III Congresso da ALAST–Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo**, Buenos Aires, 2000.

_____, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Departamento de Administração da PUC-Rio, 2001.

SMITH, A. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. Ed.Abril. São Paulo.1974.

SOUSA, M.W. Recepção mediática: linguagem de pertencimento. In: **Revista Latinoamericana de ciencias de la comunicación**. ALAIC – Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, ano 2, n. 2 (1. sem. 2005): São Paulo: 2005

TENÓRIO, F.G. **Flexibilização organizacional – Mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

_____. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

WEBER, M. Comunidade e sociedade como estruturas de socialização. In: FERNANDES, F. (Org). **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Biblioteca Universitária, 1973.

APÊNDICE – AUTORIZAÇÕES



REVAP-CO 021/2005

São José dos Campos, 20 de junho de 2005.

Ao **Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira**

Carta de Autorização

Autorizo o empregado **Paul Edman de Almeida**, lotado na Gerência de Comunicação da Revap – Refinaria Henrique Lage, ocupando o cargo de Gerente da Área, a realizar a pesquisa referente à sua dissertação de Mestrado, intitulada “**O sentido do trabalho e o aspecto comunicacional para empregados em regimes distintos de trabalho**” em nossa instituição conforme solicitação da Coordenação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, da UNITAU – Universidade de Taubaté.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luiz Eduardo Valente', written over a horizontal line.

Luiz Eduardo Valente
Gerente Geral da Petrobras
Revap – Refinaria Henrique Lage



Universidade de Taubaté
 Autarquia Municipal de Regime Especial
 Reconhecido pelo Doc. Fed. nº 78.13476
 Reconhecido pela Portaria CEE/DF nº 3005
 CNPJ: 45.176.153/0001-22

Reitoria
 Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12060-270
 tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 2327600 www.unitau.br etitau@unitau.br
PRPPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Comitê de Ética em Pesquisa
 Rua Visconde de Rio Branco, 219 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040
 tel.: (12) 225-4297 225-4183 fax: (12) 235-2947 edalger@unitau.br

OFÍCIO Nº 092/05 - CEP/UNITAU

Taubaté, 11 de abril de 2005

Prezado (a) Pesquisador (a)

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté analisou o Projeto de Pesquisa de sua autoria *Comunicação empresarial orientada para flexibilização organizacional na Petrobrás, Revap: Refinaria Henrique Lage (Protocolo CEP/UNITAU nº 041/05)*. (Esse número de registro deve ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto), e para a aprovação é necessário adequá-lo ao seguinte:

A) Apesar da datação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, da carta - apresentação, endereçada ao Gerente Geral da Petrobrás (1º de março de 2005), não ficou claro se a pesquisa já foi realizada ou será; B) Não parece atualizado o cronograma (página 73). Se a pesquisa já foi realizada, fica prejudicado o exame do Comitê de Ética, se não, atualizar o cronograma e evidenciar o que resta a fazer.

O prazo para sanar as pendências acima descritas é de 60 (sessenta) dias e expira em **11/06/2005**, mas do rápido atendimento dependerá a emissão do parecer final.

O não atendimento ao referido prazo configurará desistência da parte do pesquisador, da realização do projeto, que será arquivado pelo CEP.

Atenciosamente,


 Prof. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro
 Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

Paul Edman de Almeida
 Pesquisador (a) Responsável

Autorizo cópia total ou parcial desta obra apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Paul Edman de Almeida

Taubaté, junho de 2006.