

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

Cynthia Sganzerla Provedel

**O MEDO ORGANIZACIONAL, A COMUNICAÇÃO INTERNA E O
DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES**

São Paulo
2013

CYNTHIA SGANZERLA PROVEDEL

**O MEDO ORGANIZACIONAL, A COMUNICAÇÃO INTERNA E
O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de mestrado desenvolvida pela aluna Cynthia Sganzerla Provedel, do curso de pós graduação em Comunicação strictu sensu, oferecido pela Faculdade Cásper Líbero, para obtenção do grau de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Chiachiri

São Paulo
2013

1.1.1.1 PROVEDEL, Cynthia Sganzerla.

O medo organizacional, a comunicação interna e o diálogo nas organizações. São Paulo – SP, 2013.

124 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Chiachiri
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Emoções. 2. Medo Organizacional. 3. Comunicação Interna. 4. Comunicação Interna Informal. 5. Rede Informal. 6. Boatos. 7. Rumores. 8. Comunicação Dialógica. 9. Comunicação Compreensiva. 10. Diálogo

CYNTHIA SGANZERLA PROVEDEL

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: CYNTHIA SGANZERLA PROVEDEL

**“O MEDO ORGANIZACIONAL, A COMUNICAÇÃO INTERNA E O
DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES”.**



Profa. Dra. Roberta Cesarino Iahn
Centro Universitário Belas Artes



Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes
Faculdade Cásper Líbero



Prof. Dr. Antonio Roberto Chiachiri Filho
Faculdade Cásper Líbero

Data da Defesa: - 12 de setembro de 2013

Ao meu marido, Bruno, por estar sempre presente, lançando sua voz que, muitas vezes, é a da minha consciência.

A minha escuta é toda sua. *“Você é a escada da minha subida”*.

Obrigada por tudo. Eu te amo profundamente e cada dia mais.

AGRADECIMENTOS

Concluir esta dissertação talvez tenha sido uma das mais difíceis e importantes conquistas que tive na minha vida. Não apenas pela complexidade que um curso como o Mestrado envolve, mas por toda a trajetória percorrida ao longo desses últimos dois anos.

Ingressar no Mestrado foi uma das decisões que tomei ao iniciar um período sabático, após 10 anos seguidos atuando na área de comunicação de grandes organizações. Esse movimento sabático, me desafiava a *ressignificar* diversos aspectos da minha vida. Lembro muito bem da agradável surpresa que tive ao perceber que tinha feito a escolha certa pela Cásper. Fui recebida num ambiente que favorece e respeita muito a busca de cada aluno por escolhas acadêmicas muito particulares e, até, peculiares. E conforme passei a frequentar as aulas e os grupos de estudo, fui sentindo um desconforto teórico, uma angústia em relação ao objeto que tinha definido no meu pré-projeto. E, realmente, ele perdeu todo o sentido...E o processo de *ressignificação* foi avassalador, em uma semana, resolvi que mudaria meu objeto de estudo. Na semana seguinte, me surpreendi grávida, após pouquíssimos meses de “tentativa”. Daí pra frente, passei a “gestar” um novo olhar para todos os aspectos que me propus a focar durante o sabático, incluindo o acadêmico.

A partir do momento que entrei em contato com o meu íntimo, num processo de escuta interna muito particular, tudo, natural e gradualmente, ganhou o tom e o sentido que eu procurava. E foi nesse cenário, de tomada de consciência, que esta dissertação teve seu ponto de partida. Completamente fora da minha zona de conforto, fui me alimentar de outros campos do conhecimento, para compor o que eu queria e sentia falta, um olhar: comunicacional, multidisciplinar, intersubjetivo...

Assumindo diversos riscos, mudei de objeto, virei o objeto do avesso e assim o mantive, do avesso. Porque, talvez o avesso, seja o lado “certo” dele. E, por fim, “esbarrei” com uma linha de pensamento teórica, que não apenas trouxe alicerces consistentes ao estudo do meu objeto em tripé, mas que, também, reflete o tipo de olhar comunicacional que, certamente, vai inspirar a minha forma de atuar nas organizações daqui por diante.

Esta reta final de conclusão da dissertação trouxe desafios ainda maiores, no sentido de administrar tudo ao mesmo tempo: o retorno à vida profissional, os cuidados com a minha filha, já com um ano e meio... Mas conciliar todas as esferas da vida, já não é tão penoso como costumava ser. Porque, a minha postura pessoal e comunicacional mudou, e parte disso, eu devo a esse processo de *ressignificação* que escolhi, conscientemente viver, e no qual esta dissertação teve um papel fundamental e transformador. Esses dias, quando estava ensaiando as minhas considerações finais para a dissertação, olhei pela janela do escritório de casa e deflagrei, poeticamente, aquilo que emerge desse estudo e desse processo de *ressignificação*: numa extremidade do escritório o computador, com a dissertação em sua tela; do outro lado, o sol que se punha lindamente. Nesse momento, refleti: “sim, é possível”. O racional e o instrumental coexistindo no mesmo espaço, com o subjetivo, com o fenomenológico, com a sutileza, na verdade, tudo depende do olhar e do desejo legítimo de abarcar todas as perspectivas. Resgatar e *ressignificar* esse olhar é uma conquista pessoal, profissional e acadêmica, que, vai muito além das páginas aqui contidas.

Muitas pessoas participaram desse meu processo de *ressignificação*, e justamente a essas eu quero agora agradecer.

Agradeço e dedico esse trabalho ao meu marido, Bruno, por todos os motivos que já mencionei anteriormente na dedicatória. E por todos aqueles que extrapolam qualquer agradecimento. Amo você.

À minha filha, Clarinha, que tanto tem me ensinado a respeito de mim mesma. Você dá ainda mais sentido e significado para cada uma das folhas aqui escritas, pois, elas representam meu tempo longe de você. Senti sua falta a cada minuto, e a maior alegria foi receber seu sorriso iluminado, nos intervalos, “alimento para minha inspiração”.

À minha mãe, Valéria, pelo suporte emocional, operacional, estrutural e intelectual. Sem você, eu nunca teria chegado até aqui. Eternamente agradecida por tudo que fez por mim e pela sua presença tão leve e amorosa. Parece que *ressignificar* é um movimento familiar, não?

À minha irmã, Priscila, por tudo o que você representa na minha vida, relação profunda: de empatia, acolhimento, serenidade e equilíbrio. Nosso laço vai além do tempo e do espaço.

À minha avó, Eglen, por abrir sua casa cheia de paz, amor e tranquilidade. Sua palavra me inspira, mas seu exemplo me arrasta. E cada vez mais em direção à minha essência.

À minha sogra, Magali, pela alegria contagiante, disponibilidade e exemplo de resiliência e coragem.

À minha gestora, Michaella, pelo apoio para que eu pudesse dedicar parte do meu tempo de trabalho à finalização da pesquisa de campo.

À minha estagiária, Gabi, por me ajudar a lançar um olhar positivo na reta final da entrega da dissertação. E por renovar minha fé nas pessoas.

Às minhas “ajudantes”, Vivi e Rê. Minha eterna gratidão, pelo amor que vocês colocam em tudo o que fazem. Tenho muita sorte de ter vocês por perto.

Aos meus entrevistados, pelo tempo, pela energia, pela transparência e pelos ensinamentos. Aprendi muito com cada um de vocês.

À querida Fatima que foi peça fundamental no quebra cabeça deste processo de *ressignificação*. Minha gratidão e carinho, para sempre.

Aos amigos de longa data, obrigada pelas palavras de incentivo, por entenderem meu momento e escolherem caminhar ao meu lado.

Ao Coordenador do Mestrado, Prof. Dr. Dimas Kunsch, por ter acreditado no meu potencial desde o primeiro dia. Mas, principalmente, por ter continuado a acreditar nele nos momentos em que eu pensei em desistir de tudo.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Roberto Chiachiri, obrigada por ter me apoiado quando decidi mudar o meu tema, e por me dar a autonomia necessária na minha busca por um olhar multidisciplinar ao meu objeto.

Ao querido Prof. Dr. Eugênio Menezes, que me iluminou quando eu precisava desesperadamente de uma resposta para as minhas angústias teóricas. E pela sua gentileza e generosidade.

Ao querido Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino que, através de uma de suas disciplinas, contribuiu para minha inquietação, que culminou na troca do meu objeto.

Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos todos seres falíveis, frágeis, insuficientes, carentes [...], poderemos descobrir que todos necessitamos de mútua compreensão.
(Edgar Morin)

RESUMO

Sob uma ótica multidisciplinar, este estudo buscou analisar o medo organizacional e seus efeitos nas organizações privadas de grande e médio porte. Dentre os efeitos mais relevantes do medo organizacional, o estudo se dedicou à compreensão da expressão dos medos por meio dos boatos e, ainda, a entender como o medo os impulsionam. Sob a perspectiva da linha de pensamento teórico da comunicação compreensiva, o medo e os boatos – enquanto objetos intersubjetivos e complexos, aqui analisados - encontram espaço fértil para sua interpretação e entendimento. O estudo defende que, além do aporte teórico, este olhar comunicacional também contribuirá para estimular um diálogo compreensivo nas organizações, no qual tanto o medo quanto outras emoções possam se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado e produtividade, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, também possa resultar em relações organizacionais mais humanizadas.

Palavras-chave: Medo Organizacional. Comunicação Interna. Comunicação Interna Informal. Boatos. Comunicação Compreensiva. Diálogo. Processos Comunicacionais.

ABSTRACT

From a multidisciplinary perspective, this study investigates the organizational fear and its effects on private organizations large and medium-sized businesses. Among the most relevant effects of organizational fear, the study is focused on understanding of the expression of fears through rumors and also to understand how the fear drives them. As a theory basis, this study has identified the “Comprehensive Communication” as the one to provide appropriate interpretation and understanding when it comes to complex themes such as fear and rumors, chosen to be evaluated here. Besides its appropriate theory approach, there is also a belief that “Comprehensive Communication” approach can contribute to foster a comprehensive dialogue in organizations, in which both the fear and other emotions could express themselves in order to generate an environment of higher organizational learning, more productivity, greater respect for emotions and that, consequently, may also result in more humanized organizational relationships.

Keywords: Organizational Fears. Internal Communication. Informal Internal Communication. Rumors. Comprehensive Communication. Dialogue. Communicational Processes

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	13
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
1.3	DELIMITAÇÕES E ABORDAGENS DO ESTUDO	15
1.4	PRINCIPAIS ARGUMENTOS	20
1.5	PESQUISA	21
2	UMA BREVE ANÁLISE MULTIDISCIPLINAR DO MEDO	23
2.1	INTRODUÇÃO AO MEDO: NOÇÕES E CARACTERÍSTICAS	23
2.2	AS CAUSAS DO MEDO	24
2.2.1	O MEDO DO “NÃO SABER” (DA INCERTEZA, DO DESCONHECIDO, DO INCOMPREENSÍVEL, DO INCONTROLÁVEL)	25
2.2.2	O MEDO DA MUDANÇA. O MEDO DE SER EXCLUÍDO.	27
2.2.3	O MEDO DO SE RELACIONAR COM O OUTRO (E A FRAGILIDADE DOS VÍNCULOS)	28
2.2.4	O MEDO DA PUNIÇÃO E DA INTIMIDAÇÃO	30
2.2.5	OS MEDOS SUTIS, O MEDO DE NÃO SOBREVIVER E O MEDO DE AMAR.	30
2.3	OS EFEITOS DO MEDO	31
2.3.1	O MECANISMO DE AUTOCONTROLE	32
2.3.2	O FUGIR. A AUTODEFESA.	32
2.3.3	BUSCAR EFEITOS RÁPIDOS PARA TRATAR O MEDO	34
2.3.4	EFEITOS DO MEDO: ALÉM DAS REAÇÕES, O MEDO GERA NOVAS EMOÇÕES	34
2.4	IMAGINAÇÃO: UM ESTÍMULO AO MEDO	35
2.5	O MEDO DE FALAR E A TEORIA DA ESPIRAL DO SILÊNCIO	36
2.6	A IMPORTÂNCIA DE SE FALAR SOBRE O MEDO	38
3	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONTEMPORANEIDADE	41
3.1	A COMUNICAÇÃO INTERNA EM BUSCA DE EQUILÍBRIO ENTRE VELHOS E NOVOS PARADIGMAS	42
3.2	OS DESAFIOS DA ATUALIDADE: UM IMPULSO RUMO À COMUNICAÇÃO INTERNA CONTEMPORÂNEA	44
3.3	TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONTEMPORANEIDADE: DIALÓGICA, RELACIONAL E CONSTRUTORA DE SIGNIFICADOS	46
3.4	A COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL E OS BOATOS	48
3.4.1	OS BOATOS ORGANIZACIONAIS	50
3.4.2	CARACTERÍSTICAS GERAIS	50
3.4.3	BOATOS ORGANIZACIONAIS E SEUS PROPÓSITOS	51
3.4.4	BOATOS ORGANIZACIONAIS E SEUS GATILHOS	52
3.4.5	A MULTIPLICAÇÃO DOS BOATOS, SUAS CAUSAS E EFEITOS	53
3.4.6	BOATOS EM CONTEXTOS DE MUDANÇA	55
4	O DIÁLOGO COMPREENSIVO NAS ORGANIZAÇÕES	58
4.1	POSTURAS DIALÓGICAS NA COMUNICAÇÃO	58
4.1.1	TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA	59
4.1.2	O DIÁLOGO COMUNICACIONAL PARA VILÉM FLUSSER	60
4.1.3	ESPAÇOS DIALÓGICOS E RELACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES E SUA NATUREZA ÉTICO-POLÍTICA	63

4.2	A COMUNICAÇÃO COMPREENSIVA: UM ESPAÇO PARA EXPRESSAR O MEDO	68
4.3	UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ABORDAGEM COMPREENSIVA	71
5	<u>PESQUISA DE CAMPO</u>	<u>75</u>
5.1	METODOLOGIA E AMOSTRA	75
5.2	OBJETIVOS	75
5.4	RESULTADOS DA PESQUISA	75
5.4.1	MEDO ORGANIZACIONAL, SUAS CAUSAS E EFEITOS	75
5.4.2	OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONTEMPORANEIDADE	82
5.4.3	UM OLHAR COMUNICACIONAL PARA A SUBJETIVIDADE.	88
6	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>94</u>
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>97</u>
	<u>APÊNDICE</u>	<u>101</u>

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional de empresas privadas de grande e médio porte, em que, as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que a emoção do medo esteja cada vez mais latente.

Como resultado do rápido desenvolvimento tecnológico, da globalização, de novas políticas econômicas e da competitividade, as empresas buscam se adaptar aos novos paradigmas, aprimorando custos, processos, operações, produtos e serviços; para isso, promovem mudanças organizacionais internas.

Essas mudanças podem desestabilizar o clima organizacional e afetar o comportamento do empregado, uma vez que, muitas vezes, podem implicar em demissões, alterações na estrutura organizacional e novas exigências, junto ao funcionário, na maneira de se comportar, de atuar e pensar. Diante deste cenário - ou até mesmo sem ele - o medo pode se instalar e produzir os mais diversos efeitos.

A globalização da economia somada ao desenvolvimento rápido e constante da tecnologia produzem ambientes de trabalho extremamente competitivos, imprevisíveis e muitas vezes caóticos. Às voltas com a exigência quase diária de aprender novas formas de trabalhar, o medo – na maioria das vezes inconsciente – gerou um nível de stress na maioria de nós. (GILLEY, 199 p. 19)

1.1 Objetivos

Este estudo buscou, como um dos seus principais objetos, analisar o medo nas organizações: o medo de não sobreviver, o medo de ser excluído, o medo de expressar opiniões e até mesmo o medo de expressar o próprio medo, entre outros tantos medos organizacionais. A compreensão do medo, suas características e efeitos, sob uma perspectiva multidisciplinar, a fim de avaliar seu impacto principalmente na comunicação interna informal, em organizações privadas de grande e médio porte, também é um dos objetos deste estudo.

E, finalmente, compreender, mesmo que brevemente, de que maneira a comunicação interna, apoiada na abordagem da linha teórica da comunicação compreensiva, pode lançar um olhar comunicacional ao medo e, de alguma maneira, facilitar sua expressão no ambiente organizacional a fim de produzir benefícios diversos à organização e aos indivíduos que dela fazem parte.

Dessa forma, podemos afirmar que o presente estudo tem objetos estruturados num formato de tripé, que se complementam e se inter-relacionam: o medo organizacional, seus impactos na comunicação interna e o diálogo nas organizações sob a perspectiva compreensiva, como elemento transversal que sustentará a análise sob o ponto de vista de modelo teórico comunicacional.

Como ponto de partida, a breve análise multidisciplinar do medo contida neste estudo, buscará compreender as características do medo, enquanto emoção humana e organizacional, suas possíveis causas, bem como os efeitos que esta emoção - e sua expressão ou não expressão - podem desencadear nas organizações e nos empregados que dela fazem parte.

Partindo para o contexto organizacional, em que praticamente, toda a análise do objeto em tripé está inserida, o presente estudo também terá a finalidade de compreender, ainda que brevemente, a influência do medo no âmbito da comunicação interna informal e, principalmente, ampliar a compreensão dos seus impactos considerando o fenômeno comunicacional que chamaremos neste estudo de “boatos organizacionais”.

O diálogo compreensivo se configurou como o principal alicerce do objeto-tripé em questão, uma vez que, como linha teórica que dá respaldo e sentido a todo o estudo, demonstrará – através do resultado da sua própria análise enquanto teoria – de que maneira a sua abordagem dialógica compreensiva é a mais adequada para a pesquisa aqui proposta, e que possibilita que se estabeleça um olhar intersubjetivo a todos os objetos contidos neste estudo.

Todos os objetos abordados nesta dissertação foram compreendidos por meio de uma análise bibliográfica apoiada em um referencial teórico específico para cada tema. Pretende-se que, essa análise possa, adicionalmente aos argumentos que justificam este estudo, direcionar uma pesquisa qualitativa junto aos gestores de comunicação interna, de organizações privadas de médio e grande porte.

Além de investigar os medos organizacionais e seus impactos na comunicação interna informal, a pesquisa qualitativa também buscará compreender a visão destes profissionais, quanto à efetividade da comunicação interna, enquanto forma de estabelecer o diálogo nas organizações, e sondar, ainda que brevemente, de que maneira a comunicação interna imprime um olhar comunicacional às questões subjetivas dentro das organizações.

1.2 Relevância do Estudo

Ao buscar a compreensão do medo, e seus impactos na comunicação interna, bem como entender de que maneira o diálogo ocorre no âmbito das organizacionais, será possível avaliar como a comunicação interna pode rever ou ampliar seu papel nas organizações.

Neste estudo, pretende-se, ainda, ampliar a visão quanto ao alcance do pensamento teórico da comunicação compreensiva, demonstrando seu potencial enquanto olhar comunicacional em relação às questões subjetivas nas organizações, a fim de refletir a respeito da aplicação dessa abordagem como inspiração às práticas da comunicação interna nas empresas. E, assim, de alguma forma, incentivar os profissionais da área de comunicação interna, a lançarem um olhar comunicacional ao medo – sob a perspectiva da abordagem dialógico-compreensiva – compreendendo suas características, causas, efeitos, bem como as possíveis vantagens que podem existir para a organização a partir do entendimento quanto à importância da abertura à expressão do medo.

1.3 Delimitações e Abordagens do Estudo

O “Medo” como objeto escolhido dentre as demais emoções.

A subjetividade do ser humano é permeada por diversos sentimentos e emoções. Dentre todas as emoções passíveis de análise, este trabalho elegeu “o medo” como seu único objeto, por defender como argumento que, numa realidade organizacional, em que, as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que a emoção do medo esteja cada vez mais latente.

Além deste argumento, é possível também defender a relevância do medo, enquanto emoção em destaque neste estudo, levando em consideração a latência e universalidade dessa emoção junto à espécie humana. Rezende (2010, p. 33) defende: “a afirmação da universalidade da experiência do medo, entendida como inerente à espécie humana, em combinação com uma perspectiva historicista que atenta para as várias configurações que este potencial humano pode receber”.

Bauman (2008) reforça a importância da emoção do medo enquanto objeto a ser estudado, afirmando que, a humanidade vive em uma época com carência em matéria de

certeza, segurança e proteção, contudo, as oportunidades de ter medo estão entre as poucas coisas que não estão em falta. De acordo com o autor, a humanidade está novamente numa era de temores, ele continua reforçando essa ideia afirmando que: “o medo é seguramente o mais sinistro dos muitos demônios que se aninham nas sociedades abertas de nossa época”. (BAUMAN, 2008, p.167)

Medo: Sentimento x Emoção - uma breve análise semiótica

Segundo a teoria das emoções de Charles Sanders Peirce (1981, p. 5), “emoções não podem ser as qualidades do sentimento imediato, uma vez que o sentimento imediato, não sendo mediado por um conceito, deve ser considerado por aquilo que é em si mesmo, como *suis generis*”.

O referido autor (op. cit., p.5), ainda afirma que sentimento não tem poderes e características cognitivas: “ele não tem memória, nem antecipação do futuro, nem capacidade de reconhecer e identificar-se”. Enfim, o sentimento imediato não pode distinguir aborrecimento, de alegria, de medo ou de qualquer outra emoção.

Nesse sentido, Peirce (1981), afirma em sua teoria das emoções, que nada pode ser dito do sentimento imediato, e que na instância do imediato, todos sentimentos são iguais. Assim, sentimentos imediatos não podem ser interpretados como emoções. É somente, após passar a primeira onda de sentimento, que torna-se possível refletir sobre o sentimento, e identificar a emoção sentida, atribuindo, então, um signo ao sentimento.

Para ilustrar esse argumento de Peirce (op. cit., p.5), considere um indivíduo vivenciando uma situação de medo opressor. Por mais que esse sentimento imediato seja intenso, a consciência plena do indivíduo em relação ao que foi sentido de fato, só ocorre após o encerramento desta primeira onda de sentimento. Quando a sensação já foi vivenciada, nessa instância de primeira onda, é então, possível refletir sobre o que foi sentido, e identificar, nomeando como uma emoção de medo, sendo assim, “a emoção, que é um sinal dos sentimentos e os sentimentos imediatos não são sinais da emoção”.

Com base nessa análise, é possível interpretar, segundo a teoria das emoções, que sentimento é aquilo que é em si mesmo: “o sentimento imediato, não sendo

mediado por um conceito”. E, portanto, o sentimento faz parte da categoria primeiridade, de acordo com a teoria dos signos de Peirce, “é o modo de ser daquilo que é tal como ele é, sem referência a qualquer outra coisa. Pura qualidade de sentimento”

Enquanto que a emoção é signo e faz parte da categoria da terceiridade, que segundo a Teoria dos Signos de Peirce (1981), é uma “síntese intelectual [...] pensamento em signos”, afirmação que corrobora com a defesa do citado autor de que a emoção é signo, pois media e dá significado ao sentimento. Ou seja, de acordo com Peirce, somente após a primeira onda de sentimento vivenciada, é possível refletir sobre o sentimento e identificar a emoção sentida e, assim, atribuir um signo ao sentimento. Dessa forma, é possível interpretar que a emoção, é um signo que representa o sentimento.

Ao estabelecer uma relação entre a Teoria das Emoções e dos Signos, ambas oriundas de Peirce (1981), foi possível conceituar, sobre esse recorte, uma diferenciação conceitual e de origem semiótica entre emoção e sentimento. Essa análise, também descortinou a interpretação do sentimento como algo pertencente a um nível da primeiridade, e da emoção como signo que, em sua complexidade, possui objeto interpretante e uma fenomenologia própria.

Essa constatação amplia a possibilidade de análise de qualquer tipo de emoção sob o viés da semiótica, potencializando uma maior compreensão da dinâmica das emoções e de que maneira elas podem produzir efeito nos indivíduos que as vivenciam, bem como no contexto em que eles estão inseridos.

Portanto, é importante ressaltar, que outros ângulos de análise acerca do mesmo tema, poderão direcionar a outras constatações e conclusões a respeito do que foi aqui discutido.

Esta reflexão é apenas uma contribuição singular a respeito do assunto em questão, e que foi definida como abordagem que guiará este estudo, e que tratará o medo, então, como uma emoção, representando um sentimento já decodificado.

Abordagem multidisciplinar para análise do medo

Este estudo adotou um olhar multidisciplinar para analisar o medo, buscando compreender suas características enquanto emoção, bem como as reações comportamentais que este elemento desencadeia nos seres humanos.

O medo parece estar impregnado de um caráter multidisciplinar intrínseco à sua própria natureza, característica, estrutura e, portanto, justifica-se tal abordagem e a problematização do medo, através do olhar dos vários campos do conhecimento aqui contidos. Rezende (2010) explica que:

[...]as emoções embora situadas no corpo, têm com este uma relação que é permeada sempre por significados culturalmente e historicamente construídos. A visão de que as emoções são fenômenos universalmente compartilhados, posto que fruto de uma unidade biológica e psicológica do ser humano, é problematizado pelas ciências sociais. (REZENDE, 2010, p.33)

Inspirado por essa afirmação, o presente estudo buscou, brevemente, um embasamento nas perspectivas psicológicas da emoção, compreendendo o seu desdobramento na mente do indivíduo. E também cuidará de compreender, com a mesma brevidade, sua problematização em outros campos da ciência social, sob a perspectiva da Sociologia e da Antropologia das Emoções, a fim de analisar, como a cultura, história e âmbito social podem influenciar o medo e as reações por ele desencadeadas.

E, finalmente, complementando a análise em várias perspectivas, o estudo também investigou, pontualmente, no campo da semiótica e da administração, o entendimento da emoção do medo e suas características.

Além da necessidade de explorar a problematização do medo sob diversos prismas, conforme explicado anteriormente, a fim de aprofundar a condição híbrida do medo, enquanto objeto, adotou-se esta abordagem multidisciplinar, também, por acreditar que o aporte dos demais campos do conhecimento ao estudo em questão, será de contribuição significativa para o entendimento do objeto intersubjetivo em sua totalidade.

Outro motivo que impulsionou a abordagem de uma análise multidisciplinar neste estudo está ligado ao argumento de que este olhar é uma tendência no campo da comunicação, na medida em que reflete e reforça os debates híbridos da atualidade, que, de acordo com França (2001, p.12), favorecem o “espírito da nossa época que chama

aos transbordamentos, à mistura e estimula a diluição dos feudos, das demarcações rígidas de terreno”.

Neste mesmo contexto, França (2001) legitima a Comunicação como um “lugar de conhecimento” que cultiva um viés, um olhar próprio cuja especificidade se propõe a alcançar a interseção de três dinâmicas básicas:

- a) **o quadro relacional (relação dos interlocutores) que pode, eventualmente, ser inspirado pelo olhar sociológico deste estudo;**
- b) **a produção de sentidos (as práticas discursivas) que pode, eventualmente, ser entendido por meio da linguística e, nesta análise, da semiótica;**
- c) **a situação sociocultural (o contexto) que pode, eventualmente, ser entendida pelo olhar antropológico e sociológico, também adotados nesta análise.**

A Comunicação, ao desenvolver este viés que dialoga com todas as perspectivas, tem condições de assegurar um olhar especializado, inerente à nossa natureza teórica e prática, que possibilita “um lugar frutífero para analisar e compreender a realidade em que vivemos” e, ao mesmo tempo, estimula “um processo comunicativo de algo vivo, dinâmico, instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura”. (FRANÇA, 2001, p.16)

Considerando que este estudo se propõe a lançar um olhar comunicacional ao medo nas organizações, numa perspectiva da abordagem da linha de pensamento da comunicação compreensiva, a análise multidisciplinar, nesse contexto, se justifica novamente e ganha ainda mais sentido, uma vez que ao buscar a amplitude desse olhar multidisciplinar da comunicação, – e que considera as três dinâmicas básicas mencionadas anteriormente – potencializam-se as condições de quebrar, cada vez mais, o paradigma informacional da comunicação, praticamente hegemônico, cuja abordagem simplista e simplificadora limitaria a possibilidade de se estabelecer um olhar comunicacional ao medo que, a princípio, não é um objeto inerente ao campo da comunicação.

O medo nas organizações: estabelecendo um foco para o estudo

O objetivo principal da análise multidisciplinar do medo, é compreender as características do medo enquanto emoção, possíveis causas do medo, bem como os

efeitos que este elemento desencadeia nos seres humanos, no ambiente e nos fenômenos organizacionais.

Ou seja, a partir desta análise multidisciplinar do medo – em alguns momentos, focada na interpretação do medo essencialmente humano, e seu possível desdobramento no ambiente organizacional – esse trabalho se limitará a estudar as causas do medo e os efeitos provocados por ele nos indivíduos e, principalmente, na comunicação interna informal.

Este estudo se concentrará apenas em interpretar as causas e efeitos do medo no ambiente organizacional, sendo excluída qualquer análise que não esteja diretamente ligada à relação entre o indivíduo e a organização em que trabalha. Não existe aqui uma preocupação em compreender, por exemplo, porque os indivíduos temem a morte e qual o efeito deste medo em suas vidas. Mas, por outro lado, há uma preocupação legítima em compreender como o medo das mudanças organizacionais na atualidade, por exemplo, podem produzir efeitos em uma organização.

1.4 Principais Argumentos

Os principais argumentos que justificam a realização deste estudo e que serão avaliados ao longo da pesquisa:

- a) Sobre o medo e sua influência no ambiente organizacional: numa realidade organizacional, em que, as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que o sentimento de medo esteja cada vez mais latente;
- b) Sobre o medo e sua influência na comunicação interna: o medo pode influenciar a comunicação interna informal;
- c) Sobre o medo, a comunicação interna e o diálogo compreensivo nas organizações: a expressão do medo pode gerar diversos benefícios à organização a partir de um olhar comunicacional dialógico e compreensivo.

Todos estes argumentos servirão como embasamento para a articulação das ideias referenciadas teoricamente em cada etapa do estudo, bem como contribuirão para direcionar a pesquisa qualitativa, conforme detalhado no item que segue.

1.5 Pesquisa

1.5.1 Tipo de pesquisa

- a) Pesquisa Bibliográfica: a composição do referencial teórico foi realizada por meio de consulta a materiais (livros, revistas, periódicos, outras publicações) relacionados aos temas estudados, a fim de corroborar, evidenciar ou refutar os argumentos presentes neste estudo (item 1.4). Em alguns momentos, buscou-se privilegiar principalmente autores brasileiros, levando-se em consideração, que a presente análise aborda a análise dos objetos no contexto das empresas de médio e grande porte, inseridas no contexto nacional;
- b) Pesquisa de Campo: foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa.

1.5.2 Universo e Amostra

- a) Universo: Gestores de comunicação interna de empresas brasileiras de médio e grande porte, inseridas no contexto nacional;
- b) Amostra: Foram entrevistados 10 gestores a partir do universo definido.

1.5.3 Metodologia e Objetivos

Foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa (entrevista em profundidade presencial). Utilizou-se um roteiro semiestruturado que foi aplicado a 10 (dez) gestores de comunicação interna de empresas brasileiras de médio e grande porte, inseridas no contexto nacional.

1.5.4 Limitações da Pesquisa

Uma das principais limitações da pesquisa é o quanto ela é baseada em avaliações que permeiam questões subjetivas como o medo. Avaliar como o medo incide nas organizações e, que tipo de medo se manifesta, é algo de ordem muito subjetiva cujo alcance dependerá do repertório dos profissionais de comunicação interna, uma vez que a influência do medo nas organizações costuma ser objeto teórico-prático, normalmente, das áreas de recursos humanos, sob o âmbito dos assuntos de clima e cultura organizacional.

Outra limitação do método escolhido é a possibilidade de não ter validade externa ampla, ou seja, que os resultados não possam ser generalizados para todo e qualquer grupo de indivíduos e/ou organizações, uma vez que estão contextualizados na realidade brasileira de empresas de grande e médio porte.

2 UMA BREVE ANÁLISE MULTIDISCIPLINAR DO MEDO

2.1 Introdução ao Medo: noções e características

Ao iniciar esta análise multidisciplinar, é relevante resgatar seu objetivo principal, que é compreender as características do medo enquanto emoção, possíveis causas do medo, bem como os efeitos que esse elemento, desencadeia nos seres humanos, dentro das organizações.

Não existe nesta análise, uma preocupação em compreender, por exemplo, porque os indivíduos temem a morte, a solidão, as doenças, a velhice, a violência urbana e qual o efeito desses tipos de medo em suas vidas. Mas por outro lado, há uma preocupação clara em compreender, como que o medo das incertezas, de ser excluído ou de se relacionar com as pessoas, por exemplo, pode produzir efeitos comportamentais em uma organização.

Sob o ponto de vista da sociologia, o medo ganha contornos ainda mais complexos, quando sua causa não é claramente compreendida:

O medo é mais assustador quando difuso, disperso, indistinto, desvinculado, desancorado, flutuante, sem endereço nem motivo claros; quando nos assombra sem que haja uma explicação visível, quando a ameaça que devemos temer pode ser vislumbrada em toda parte, mas em lugar algum se pode vê-la. "Medo" é o nome que damos à nossa *incerteza*: nossa *ignorância* da ameaça e do que deve *ser feito* - do que pode e do que não pode - para *fazê-la parar* ou enfrentá-la, se cessá-la estiver além do nosso alcance. (BAUMAN, 2008, p. 171.)

O sociólogo em sua obra *Medo Líquido* ainda defende que a emoção pode produzir efeitos impactantes, na medida em que:

[...]o medo se torna capaz de se impulsionar e se intensificar por si mesmo. Adquire um ímpeto e uma lógica de desenvolvimento próprios, precisando de poucos cuidados e quase nenhum estímulo adicional para se difundir e crescer – irrefreavelmente. (BAUMAN, 2008, p. 172)

Segundo Pereira (2006), o medo, depois de instaurado, se espalha rapidamente, contaminando a todos, podendo tornar um ambiente de trabalho um tanto o quanto desconfortável. Foucault (1989 apud PEREIRA, 2006 p. 31), dissertando sobre sentimentos perniciosos ao ser humano e sobre o comportamento desses indivíduos perante este mal, afirma que:

Antes de mais nada, o mal entra em fermentação nos espaços fechados [...] Essa mistura logo entra em ebulição, soltando vapores nocivos e líquidos corrosivos. [...] Esses vapores ferventes elevam-se a seguir, espalham-se pelo ar e acabam por cair nas vizinhanças, impregnando os corpos e contaminando as almas.

De acordo com Rezende (2010), sob o ponto de vista da Antropologia das Emoções, o medo é um canal que transmite estruturas sociais à estrutura psicológica individual, e decorre de uma necessidade de segurança, que está na base da afetividade e da moral humanas.

Incutir medo - seja através de punições ou ameaças explícitas ou de mecanismos velados de negação da aprovação social – está entre as estratégias de socialização pelas quais valores e normas são transmitidas de geração para geração [...] o medo está assim entre os sentimentos com os quais o indivíduo exerce o autocontrole. (REZENDE, 2010 p. 22)

O medo pode se apresentar de várias formas e intensidades, bem como provocar maneiras distintas de reação.

Qualquer que seja a forma que adote, a apresentação e a ação do medo pode alcançar diversos graus de intensidade, correspondendo cada um deles a um avanço na difusão e profundidade de seus efeitos [...]. (MIRA y LÓPEZ, 2002 apud PEREIRA, 2006, p. 25)

2.2 As causas do medo

Ainda na perspectiva sociológica, Elias (1993 apud REZENDE, 2010, p. 34) cria em seu estudo do medo, alguns tipos de medos classificados por ele como “medos modernos”: O temor de perder o emprego, ficar na miséria, a degradação social e a perda de prestígio. Gay (1995 apud REZENDE, 2010, p. 34) em seu estudo sobre jovens universitários alemães, ainda identificou o “medo de mostrar o medo”.

Riezler (1944 apud PEREIRA, 2006, p. 26), em seu estudo sobre a psicologia do medo, também classifica o medo – de maneira semelhante à exposta acima – apresenta a ideia de que o homem pode manifestar o medo de alguma coisa ou por alguma coisa: medo de uma doença, de perder dinheiro, da desonra, de perder o emprego, ou medo pela sua família ou pelo seu *status* social. Sendo que cada tipo de medo possui sua particularidade, natureza distinta e intensidade.

Este breve estudo multidisciplinar do medo, tem como objetivo estabelecer uma relação entre os “medos modernos”, como acima classificados, quando analisados sob a perspectiva do ambiente organizacional.

Sob o viés da Antropologia das Emoções, o medo é originado a partir de noções de perigo e risco, que ameaçam o indivíduo – seja sua integridade física, sua autoimagem e sua posição social – em situações percebidas como ameaçadoras (REZENDE, 2010).

Dessa maneira, este capítulo tem como propósito, compreender quais são as situações percebidas como ameaçadoras, tendo como pano de fundo o cenário organizacional, ou seja, quais são as causas dos medos organizacionais.

Para buscar o entendimento dessas causas, tentaremos aqui estabelecer, numa ótica multidisciplinar, um paralelo entre os “medos modernos” e sua projeção no ambiente organizacional, a fim, também, de compreender os efeitos, comportamentos e reações, que esses medos produzem no cenário das organizações.

De acordo com Bauman (2008), as causas dos medos são muitas e diversificadas, aspecto que se justifica com base no argumento de que as pessoas são muito diferentes entre si. Por outro lado, ele afirma que alguns medos são compartilhados, independente da origem e características do indivíduo que os sente.

Pensando sob a perspectiva organizacional, é possível interpretar, seguindo o raciocínio de Bauman (2008), que os funcionários de uma organização carregam medos muito peculiares, originados a partir de sua própria subjetividade. Mas, também, podem possuir medos, que sejam comuns ao grupo organizacional em que estão inseridos.

Dessa forma, esta análise, além de buscar entendimento quanto a alguns “medos modernos”, e de que maneira eles se desdobram no organizacional, também irá se ater a analisar os medos que possam ser comuns ao grupo organizacional como um todo, sem uma preocupação em analisar a causa de medos individuais.

2.2.1 O medo do “não saber” (da incerteza, do desconhecido, do incompreensível, do incontrolável)

Retomando o que já foi dito anteriormente, na introdução deste estudo, o contexto organizacional de empresas privadas de grande e médio porte, de que as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que a emoção do medo esteja cada vez mais latente. Segundo Gilley (1999), à medida que as mudanças se aceleram, elas produzem cada vez mais medo.

Tais transformações podem implicar em não se saber ao certo o que irá acontecer, quais modificações, exigências e demandas ganharão importância no cenário organizacional. Não saber ao certo o que irá acontecer significa, de certa forma, estar no escuro. E “na escuridão, tudo pode acontecer, mas não há como dizer o que virá. A escuridão não constitui a causa do perigo, mas é o habitat natural da incerteza - e, portanto, do medo”. (BAUMAN, p. 9)

A incerteza que se instala em momentos de mudança nas organizações e que gera medo, pode também acarretar outros medos: do desconhecido, do incompreensível, do incontrolável.

Tememos o que não podemos controlar. Chamamos essa incapacidade de controle de "incompreensão"; o que chamamos "compreensão" de alguma coisa é nosso know-how em lidar com ela [...]. Na ausência das ferramentas e das práticas que possibilitam, não é provável que esse conhecimento - essa "compreensão" - possa aparecer. *A compreensão nasce da capacidade de manejo.* O que não somos capazes de administrar nos é "desconhecido", o "desconhecido" é assustador. *Medo é outro nome que damos à nossa indefensabilidade.* (BAUMAN, 2008, p.125)

As mudanças organizacionais são cada vez mais rápidas e frequentes. O cenário organizacional exige adaptação constante às novas informações, novas tecnologias, novas demandas. Muitas vezes, não há tempo para se preparar. Gilley (1999) deflagra, neste contexto, a necessidade de acolher o caos e o “não saber” decorrente desse cenário, e propõe que sejam encontradas novas formas de fazer. E essa perspectiva gera medo.

O medo do novo, no formato das novas ideias que podem surgir, também ameaçam alguns indivíduos no ambiente organizacional. Gilley (1999), explica que novas ideias, podem representar uma ameaça ao “status quo”, pois podem significar que será necessário aprender novas formas de se trabalhar em equipe.

Morin fala sobre o caos também de uma maneira positiva, afirmando que a mudança, a inovação só podem ser concebidos a partir de uma “desordem enriquecedora pelo fato de esta se tornar fonte de complexidade”. (MORIN, 1975, p. 121)

2.2.2 O medo da mudança. O medo de ser excluído.

Em linha com o que foi dito no item anterior, as transformações organizacionais, são uma realidade, e essas, por sua vez, geram a mudança, ou seja:

[...] a ameaça de mudança implacável e inescapável [...] as futuras mudanças pressagiam o esforço contínuo sem um momento de descanso, ameaçando apresentar exigências novas e desconhecidas e invalidar rotinas de enfrentamento aprendidas com dificuldade. (BAUMAN, 2008, p. 181).

O medo que a mudança gera não se esgota na dificuldade de lidar com o cenário que se apresenta, mas vem acompanhado do medo de não ser mais necessário nas novas circunstâncias, ou seja, revela o medo de ser excluído por conta da mudança que é:

O progresso se transformando na probabilidade de um jogo de cadeiras interminável, no qual um instante de desatenção resultará em uma derrota irreversível e em uma exclusão irrevogável [...]. Em vez de grandes expectativas e doces sonhos, o progresso evoca noites sem sono cheias de pesadelos, de ser deixado para trás - de perder o trem, cair da janela de um veículo em rápida aceleração, não estar mais à altura da tarefa ou ser avaliado desse modo por outros que se adaptaram mais rapidamente às novas circunstâncias. A exclusão é, afinal de contas, o *dejeito* do progresso. (BAUMAN, p. 181).

Dessa citação de Bauman (2008), pode-se interpretar que a possibilidade de ser excluído, também gera medo. E aqui, fala-se de uma exclusão tangível, ou seja, o medo do indivíduo de ser excluído da empresa, ou literalmente, ser desligado do grupo de funcionários. Além de abordar o “ser excluído” como um medo decorrente das mudanças, Bauman fala brevemente sobre o possível caráter crônico deste medo:

E como relatou o *New York Times* de 3 de março de 1996, 72% dos norte-americanos acreditam que "os *layoffs** e a perda do emprego neste país provavelmente continuarão indefinidamente". Eles continuam acreditando nisso, provavelmente mais do que uma dezena de anos atrás: afinal, sua experiência de viver na gangorra já está se tornando vitalícia. Ocorre que essa crença é uma daquelas que, dia após dia, encontram amplos motivos de corroboração e poucas razões para dúvida, se é que alguma. E sustentar essa crença significa ter medo - cronicamente, dia e noite, dia após dia. (BAUMAN, 2008, p. 205)

Gilley (1999), também identifica o medo quanto à estabilidade do emprego como algo em evidência nas organizações, na medida em que estamos inseridos numa época na qual a reengenharia, a descentralização e a necessidade de redução nos quadros de funcionários podem implicar em demissões significativas nas organizações.

O “ser excluído” pode ser entendido de outra maneira, pensando ainda, nas organizações. Além da exclusão objetiva, que é a demissão, podemos pensar também na exclusão subjetiva, na maneira como a relação que se cria entre indivíduo e organização pode ir se afrouxando, até que se esgote.

Assim, o medo da metafórica "morte de segundo grau" é, no final das contas, o horror de ser *excluído*. Não há como saber de que lado do vínculo virá o golpe; quem será o primeiro a desferi-lo, tendo se cansado de compromissos entediantes e das promessas de uma lealdade difícil de concretizar, ou tendo identificado em outro lugar ligações mais promissoras e menos incômodas. Não há como saber nem quem se mostrará suficientemente inflexível, corajoso e empedernido para declarar o fim de um relacionamento. (BAUMAN, 2010, p.66)

Aqui podemos interpretar que, o “ser excluído”, não se trata necessariamente da demissão deliberada por parte da empresa em relação ao funcionário. É possível imaginar que se trata de uma exclusão de natureza mais subjetiva, em que a relação entre funcionário e empresa se desgasta por conta das mudanças, e o indivíduo deixa de se sentir pertencendo àquela organização, o compromisso de lealdade e valores compartilhados se dissolve, há interesse em estabelecer novas relações menos desgastantes, e a exclusão mesmo gerando medo, se dá naturalmente.

De acordo com Oliveira e Paula (2008, p.4), é possível ainda pensar a respeito do medo da exclusão, como possibilidade percebida pelo empregado, enquanto o risco está cada vez maior nas organizações. Essa possibilidade, aliada ao temor e a insegurança que o empregado sente por conta da instabilidade dos ambientes organizacionais, levam o empregado a adotar algumas estratégias de sobrevivência no contexto organizacional, que podem ser reveladas na demonstração de uma aparente satisfação em relação às suas atividades profissionais e aos vínculos que estabeleceu junto à organização. Ou seja, é possível interpretar que o medo de ser excluído, produz como efeito uma “pseudosatisfação” por parte do empregado em relação às condições e vínculos existentes em seu ambiente de trabalho.

2.2.3 O medo do se relacionar com o outro (e a fragilidade dos vínculos)

Pensando nas mudanças constantes oriundas também da globalização, aspectos já abordados na introdução deste estudo, como elementos que, possivelmente, potencializam o sentimento do medo no cenário organizacional, o ponto de vista

sociológico discute como a fragilidade dos vínculos humanos compromete a qualidade dos relacionamentos, leitura que também se aplica à realidade organizacional. “O novo individualismo, o desvanecimento dos vínculos humanos e o definhamento da solidariedade estão gravados em um dos lados da moeda que traz do outro a efígie da globalização”. (BAUMAN, 2008, p. 189 e 190)

Dessa maneira, os vínculos, também no ambiente das organizações, não são mais espaços de certeza e tranquilidade e, sim, de ansiedade, segundo os argumentos de Bauman (2008) acerca das relações humanas.

De modo geral, as relações humanas [...] transformaram-se numa fonte prolífica de ansiedade. Em lugar de oferecerem o ambicionado repouso, prometem uma ansiedade perpétua e uma vida em estado de alerta. Os sinais de aflição nunca vão parar de piscar, os toques de alarme nunca vão parar de soar. (BAUMAN, p. 93/94)

Em organizações aceleradas por mudanças e constantes desafios, é possível considerar que os indivíduos que nela circulam passam a atuar segundo interesses próprios e a estabelecer relações frágeis e desinteressadas com o outro. Na medida em que os indivíduos nas organizações estão:

[...] exortados, instados e pressionados diariamente a perseguirem seus próprios interesses e satisfações, e a só se preocuparem com os interesses e satisfações dos outros na medida em que afetem os seus, os indivíduos modernos acreditam que os outros à sua volta são guiados por motivos igualmente egoístas - e, portanto não podem esperar deles uma compaixão e uma solidariedade mais desinteressada do que eles próprios são aconselhados, treinados e dispostos a oferecer. Numa sociedade assim, a percepção da camaradagem humana como fonte de insegurança existencial e como um território repleto de armadilhas e emboscadas tende a se tornar endêmica. Numa espécie de círculo vicioso, ela exacerba, por sua vez, a fragilidade crônica dos vínculos humanos e aumenta os temores que essa fragilidade tende a gerar. (BAUMAN, 2008, p. 172)

Nesse sentido, a própria relação com a organização, e não apenas com os indivíduos que dela fazem parte, vem se modificando. Deixa-se para trás uma era em que, a empresa era um lugar estável e cuidadora dos funcionários. Nas novas circunstâncias organizacionais, a relação com a empresa também se modificou: estabeleceu-se um ambiente onde existe a interdependência, ou seja, o funcionário cuida de si mesmo e da empresa, e vice-versa.

Estamos saindo de uma era em que um trabalho estável em uma grande empresa era comum, para entrarmos numa em que cada um de nós é um empreendedor dentro da empresa [...] esse não é um ajuste fácil para muitos e, portanto, existe uma grande dose de medo nessa mudança. (GILLEY, 1999, p. 34)

2.2.4 O medo da punição e da intimidação

Em seu estudo sobre o Medo no Contexto Organizacional, no qual analisa e referencia brevemente autores pertencentes ao campo que estuda a Psicologia do medo, Pereira (2006), apresenta a ideia do medo das punições nas organizações ao expor o argumento de que.

Indivíduos têm medo de ser punidos, mesmo que nunca tenham passado por este desgosto. Este sentimento de amedrontamento pode ser potencializado, caso o mesmo indivíduo tenha lido algo sobre punições nas organizações, ou até mesmo por uma conversa informal com um colega de trabalho sobre este assunto. Para aumentar ainda mais o medo de ser vítima de uma punição, o indivíduo já pode ter sofrido algum tipo de punição em seu passado profissional. (PEREIRA, op. cit., p. 27)

Outro medo organizacional que Gilley (1999) sugere é o da administração através da intimidação. Ou seja, a gestão de indivíduos que produzem ameaças sistemáticas junto aos quais trabalham, bem como atitudes de rejeição, controle de comportamento, ou ainda, discriminação racial ou sexual.

2.2.5 Os medos sutis, o medo de não sobreviver e o medo de amar.

Em seus estudos sobre o medo organizacional, Gilley (1999) apresentou o conceito de “medos sutis” que, segundo a autora, são produtos superficiais de medos muito mais profundos. Ela afirma que esses medos, são aqueles que as pessoas teriam dificuldade de assumir e que, por essa razão, os classificam de outras maneiras.

Os medos sutis são aqueles que as pessoas negam ter e por isso usam palavras diferentes (inquietação, perturbação, mal-estar, frustração, irritação, etc.) para descrevê-lo. Alguns exemplos são medo de mudança, de perda de controle, da obrigatoriedade de prestar contas, de abandono, de não causar boa impressão, medo do sucesso [...]. (GILLEY, 1999, p. 35 - 36)

Além do conceito de “medos sutis”, a autora apresentou um tipo de medo que considera a base para todos os demais medos, que seriam o medo de não sobreviver. Ela defende que este medo central, profundo e latente, seria a causa raiz de todos os medos que os indivíduos dizem sentir. Ou seja, todos os demais medos, quando avaliados de forma aprofundada, teriam como ponto de partida, o medo de não sobreviver:

Quando retiramos as camadas, percebemos que todos eles têm como base o medo de não sobreviver. O medo de mudar era o medo de não ser capaz de sobreviver no novo ambiente de trabalho. O medo de perder o emprego era o medo de não ser capaz de conseguir outro e não conseguir sobreviver. O medo de perder o controle era o medo de não ser capaz de sobreviver sem ele. O medo de arriscar e tentar algo novo eram o medo ficar sozinho e não conseguir sobreviver. (GILLEY, 1999, p. 124)

A autora ainda sugere que ao se expressar com clareza o medo central – o de não sobreviver – possibilitaria que se descortinasse a irracionalidade por trás desse medo e, a partir disso, seria possível se iniciar um “diálogo sobre o significado da sobrevivência”. (GILLEY, 1999, p. 123), assunto que retomaremos mais adiante neste mesmo capítulo e que analisará as vantagens e benefícios da expressão do medo.

Em uma visão bastante inédita a respeito da influência do amor no ambiente organizacional, Gilley (1999) ainda apresenta o medo de amar como um dos mais temidos entre a maior parte das pessoas. Esse medo, deflagraria medos adjacentes como a possibilidade da vulnerabilidade, do abandono, do julgamento negativo por parte do outro e, ainda, do medo de não conseguir amar incondicionalmente nem a nós mesmos e nem ao outro. Segundo a autora:

O traço principal de um ambiente de trabalho edificado no amor, e não no medo, é a presença de pessoas que estejam acordadas, atentas aos seus medos [...] e que optem de forma consciente, por agir com base no amor e não no medo. (GILLEY, 1999, p. 165)

2.3 Os Efeitos do Medo

Nesta etapa, o objetivo da análise é procurar entender brevemente, de que maneira os indivíduos reagem aos medos, cujas causas foram descritas no item anterior. Novamente, a análise multidisciplinar em questão, descortina um olhar que foca as reações genéricas do ser humano em relação aos medos que o acometem. Faremos aqui uma tentativa de refletir como estes efeitos (reações e emoções), causados pelos medos, podem se desdobrar no cenário organizacional.

De acordo com a análise de Pereira (2006), é possível interpretar que o que está sendo aqui nomeado como “reações”, pode, também, ser classificado como “estratégias e mecanismos de defesa”, conceito oriundo do campo da psicologia. Segundo o estudo do autor, o homem desenvolveu estratégias e mecanismos de defesa conscientes e inconscientes, a fim de evitar ou livrar-se do medo e das sensações desconfortáveis associadas a este sentimento.

2.3.1 O mecanismo de autocontrole

Segundo Elias (1993 apud REZENDE, 2010, p. 33 e 34), em seu estudo sobre a natureza do processo civilizador, o autor defende que o medo é um canal que transmite estruturas sociais aos indivíduos. Ele afirma que “incutir medo é uma estratégia de socialização pelas quais normas e valores são transmitidos de geração para geração” a fim de que o indivíduo possa exercer autocontrole em relação às suas atitudes.

Com base nessa afirmação de fundo antropológico, é possível interpretar que, ao sentir medo, sob as circunstâncias descritas no item anterior, os indivíduos nas organizações podem recorrer ao autocontrole, ou seja, apesar da intensidade do sentimento, expressam-no, bem como reagem, de acordo com as normas e valores vigentes socialmente e segundo a cultura da organização. Segundo Rezende (2010, p.31), as pessoas em certas situações percebem regras explícitas de como expressar suas emoções, sentindo-se assim obrigadas a expressar de uma determinada maneira.

Levando em conta os argumentos apresentados, possivelmente, uma das reações ao medo, no indivíduo organizacional, é se controlar, sem necessariamente dar vazão ao medo que sente em formas de expressão ou atitude em relação ao que sente.

2.3.2 O fugir. A autodefesa.

De acordo com Nauman (2008), fugir é uma das reações mais imediatas em relação ao medo que se sente. É uma reação também apressada, na medida em que não há tempo para avaliação da causa do temor, nem tampouco uma tentativa de lidar com o medo vivenciado ou enfrentar suas causas.

Na pressa, não há tempo para descobrir até que ponto a suspeita se justifica - muito menos para deter o mal que emerge de seu esconderijo. Os habitantes [...] tendem a considerar a fuga do problema como uma aposta melhor do que enfrentá-lo. Ao primeiro sinal do mal, procuram uma passagem dotada de uma porta confiavelmente pesada para trancar depois que a atravessaram. (BAUMAN, 2008, p. 95)

Na psicologia, de acordo com Mira y López (2002 apud PEREIRA, 2006, p. 31), o ser humano busca – intencionalmente - uma conduta fugitiva, ou reação de fuga, cujo propósito é o afastamento material do indivíduo de uma situação perigosa.

De acordo com os estudos de Gray (1976 apud PEREIRA, 2006, p. 32), o ser humano pode adotar duas formas de comportamento de fuga diante do medo: a fuga passiva e a fuga ativa.

Na fuga passiva, o indivíduo tem o desejo de realizar algo em seu trabalho, mas este desejo o coloca em contato com o medo e, para fugir desse sentimento, o ser humano se utiliza da fuga, reprimindo sua vontade de realização, o que o leva a abandonar uma ou outra atividade, por temer que a consequência de seus atos seja seguida de um castigo. Essa atitude, segundo Ciceri (2004 apud PEREIRA, 2006, p. 32) é uma preparação do homem para a defesa, como esperar e resistir.

Mira y Lopez (2002 apud PEREIRA, 2006, p. 32) também entendem que a fuga passiva revela uma atitude de prudência, na qual o indivíduo adota uma atitude modesta, de autolimitação voluntária de suas ambições e possibilidades de criação. Tal atitude se assemelha a reação descrita mais acima e que foi classificada como autocontrole.

Desta forma, afirma seu presente desejo em passar despercebido e não entrar em conflito com o ambiente, mesmo que isto lhe custe renunciar aos prazeres, sempre que julgar que sua realização implique riscos e, portanto, vislumbre a possibilidade de sentir medo. (MIRA y LOPEZ, 2002, apud PEREIRA, 2006 p.32)

Ou seja, a fuga passiva, parece desencadear, também, uma reação de autocontrole que leva à defesa, que é algo que, de acordo com Nauman (2008), confere proximidade, tangibilidade e credibilidade às ameaças, genuínas ou supostas, de que ele presumivelmente emana.

Já na fuga ativa, de acordo com Gray (1976 apud PEREIRA, 2006, p. 32), o indivíduo encontra-se em um momento em que deseja que sua rotina não seja alterada, pois é controlador de todas as variáveis, e sente-se em um estado de pseudosegurança, ou acomodação.

A partir do momento em que outro indivíduo, ansioso, quer que este adquira uma nova forma de comportamento, gerando uma mudança brusca e impositiva, será formado um estímulo de medo. A fuga ativa acontece porque o indivíduo é obrigado, por meio de ameaças, a mudar seu comportamento, e assim, o faz como fuga do sentimento de amedrontamento. (GRAY, 1976 apud PEREIRA, 2006 p.32)

De acordo com Pereira:

[...]a fuga ativa caracteriza-se no momento em que o ser humano é obrigado a aprender uma nova forma de agir que o habilitará a evitar qualquer tipo de castigo. Em organizações onde se utiliza o medo para obter uma ação desejada, é comum ouvir de um indivíduo ansioso, e detentor de poder, o seguinte: É melhor que faça dessa maneira, senão... (PEREIRA, 2006, p.33)

Dejours (2005 apud PEREIRA, 2006, p. 33), corrobora e exemplifica a fuga ativa ao descrever que sob a influência do medo, com a ameaça de demissão constantemente incomodando os indivíduos, a maioria dos que trabalham se mostra capaz de acionar um lado criativo e inventivo para melhorar sua produção, aí está a fuga ativa, de modo a ficar em posição mais vantajosa do que eles em caso de um processo de seleção de dispensa.

2.3.3 Buscar efeitos rápidos para tratar o medo

Segundo Bauman (2008), os perigos que mais tememos são imediatos, o que leva os indivíduos a desejarem efeitos rápidos para amenizar o medo sentido. Ele afirma que ainda que as origens do perigo sejam dispersas e complexas, existe um desejo de defesas que possam ser aplicadas de imediato “Ficamos indignados diante de qualquer solução que não consiga prometer efeitos rápidos, fáceis de atingir, exigindo em vez disso um tempo longo, talvez indefinidamente longo, para mostrar resultados”. (BAUMAN, p. 149)

2.3.4 Efeitos do medo: além das reações, o medo gera novas emoções

É fundamental nesta análise, que o medo não causa apenas efeitos práticos, que geram reações ou mecanismos de defesa, como analisado anteriormente, o medo também pode gerar novas emoções.

Segundo Mira y López (2002 apud PEREIRA, 2006 p. 29), o medo é uma fonte geradora de angústia, pressão, ansiedade, estresse, sofrimento, insegurança, pessimismo e insuficiência do EU.

Gilley (1999) reflete nesta mesma linha, considerando que armazenamos os medos e eles nos tornam fisicamente doentes (GILLEY, p. 19). A autora defende que atualmente reprimem-se todas as evidências de medo e projeta-se uma ilusão de confiança, competência e controle, como numa espécie de “transe corporativo” de luta ou fuga em relação ao medo sentido. Esse posicionamento acaba por gerar novas

angústias, stress, vícios, estados de depressão crônica e uma postura de “acionar o piloto automático”.

Sobre a ansiedade gerada pelo medo, Ciceri (2004 apud PEREIRA, 2006 p. 29) explica que este estado consome, porque perdura até a verificação do que se teme, e pode ser que o que se teme não se verifique jamais, e que esse sentimento tem, portanto, a habilidade de afetar os indivíduos do mesmo modo, que a carga física de trabalho, levando-os ao esgotamento progressivo e ao desgaste, de acordo com Dejours (2005 apud PEREIRA, 2006 p. 29). Sobre a insegurança, Riezler (1944 apud PEREIRA, 2006 p. 30) defende que, em um ambiente fechado de trabalho, o medo, mesmo que tenha sido estimulado em apenas um indivíduo, pode desencadear o que chama de insegurança coletiva. O autor diz que a insegurança coletiva pode ser interpretada como uma aglomeração de sentimentos gerados por um medo definido, que ameaça a coletividade dos indivíduos.

A afirmação de Mira y López (2002 apud PEREIRA, 2006 p. 29) - de que o medo é uma fonte geradora do sentimento de insuficiência do EU e que, caso essa fonte de sofrimento não seja controlada, é capaz de paralisar o ser humano – parece corroborar o que diz Bauman (2008), acerca da impotência enquanto impacto mais assustador do medo na medida em que “reside, contudo, não nas ameaças percebidas ou imaginadas em si, mas no espaço amplo, embora abominavelmente mobiliado, que se estende entre as ameaças de que emanam os medos e nossas reações - as disponíveis e/ou consideradas realistas”.

Com base nestes argumentos, é possível interpretar que entre o medo – e suas ameaças – e as possíveis reações a ele, a impotência se instala, como um novo sentimento oriundo do medo, num espaço onde tudo cabe. Pensando, assim, o cenário organizacional, o sentimento de impotência pode ser uma reação ao medo sentido na coletividade e, que como reação, pode levar à paralisação ou até à procrastinação, que tem também relação com o mecanismo de fuga passiva, mencionado anteriormente neste capítulo.

2.4 Imaginação: um estímulo ao medo

Em seu estudo sobre o medo no contexto das organizações, Pereira (2006) faz uma reflexão que se articula com este capítulo, ao ressaltar a importância da imaginação do homem em determinados contextos. Ele expõe que “o processo imaginativo de um

indivíduo pode discorrer por vários caminhos, sendo que, caso um desses caminhos venha a sofrer interferência de dúvidas, desconfianças, pressentimentos e receios, a imaginação pode tornar-se um estimulador do medo”. (PEREIRA, 2006, p. 28)

Riezler (1944 apud PEREIRA, 2006, p. 28) comenta que o medo dos indivíduos pela morte, mistura-se com o medo de sofrer a morrer, e com o medo do que acontecerá após a morte. Pereira (2006) sugere, com base nessa ideia, que a falta de controle e informação sobre o que pode acontecer, incita mais ainda este processo imaginativo, podendo potencializar o medo.

Mira y López (2002 apud PEREIRA, 2006, p. 29) também defendem que o poder imaginativo do indivíduo é gigantesco, e é capaz de gerar grandes danos físicos e psicológicos, e descrevem que “A Imaginação, poderosa aliada do Medo” e “o que não existe oprime mais do que aquilo que existe”.

Assim, é possível constatar que num contexto de incerteza, de dúvidas ou desconfianças, pressentimentos, receios e falta de informação dá-se vazão à imaginação humana, e que essa, pode estimular ainda mais o sentimento vigente de medo.

Nessa linha, pode-se interpretar que a falta de informação (ou, caberia aqui dizer, a falta de comunicação interna), nas organizações, contribui para dar vazão à imaginação humana, e que, portanto, a ausência da comunicação pode potencializar um medo pré-existente a partir de um cenário originalmente hostil.

2.5 O medo de falar e a teoria da espiral do silêncio

O termo “teoria da espiral do silêncio” foi criado pela alemã Elisabeth Noelle-Neumann, e está relacionado ao medo que os indivíduos têm de serem isolados pela maioria no que diz respeito às opiniões individuais que possam ter e que sejam contrárias às da maioria. (SILVA, 2011, p. 34/35)

Segundo Silveira (2009), o estudo da Espiral do Silêncio, analisa a capacidade que a opinião pública tem de fazer com que um indivíduo mude, minta ou omita sua opinião, sobre assuntos tratados pelos meios de comunicação de massa. Ou seja, “trata-se da tentativa de mostrar o efeito da Comunicação de Massa sobre o comportamento dos seres humanos”. (SILVEIRA, 2009, p. 7/ 9)

Segundo Silveira (2009), o medo de serem isolados, desencadeia nos indivíduos a necessidade de avaliar o “clima de opinião” vigente. Segundo os estudos do autor,

primeiro o indivíduo forma a sua própria opinião, em seguida, ele investiga a opinião da maioria sobre o assunto.

Se sua opinião concordar com a dessa maioria, ele não terá problemas em expressá-la abertamente. Mas ao não concordar, o medo do isolamento pode fazer com que ele minta ou a omita, deixando de expressar sua opinião. (SILVEIRA, 2009, p.8)

De acordo com Hohlfeldt (2010 apud SILVEIRA, 2009, p. 8), alguns pressupostos originam o movimento da Espiral do Medo. Em primeiro lugar, a sociedade ameaça os indivíduos desviados com isolamento. Dessa maneira, os indivíduos experimentam um medo contínuo do isolamento. E, ao sentirem esse medo o tempo todo, os indivíduos passam a avaliar continuamente o clima de opinião e, a partir dessa avaliação, pode surgir o silêncio ou a não expressão das opiniões.

Silveira (2009) defende que o silêncio - que envolve os indivíduos que possuem uma opinião contrária à dos demais - cresce juntamente com o medo que os aflige: “o medo cresce, o silêncio acontece e a espiral se propaga, atingindo um número cada vez maior de pessoas”. (SILVEIRA, 2009, p. 7/ 9)

Com base nessa teoria, é possível interpretar que essa linha de pensamento também pode se aplicar a outros contextos, como, por exemplo, as organizações. Assim, é possível imaginar que, por conta do medo de serem isolados organizacionalmente, em razão de opiniões individuais que sejam contrárias às da maioria, os empregados podem deixar de expressar sua opinião abertamente. Ou seja, o medo do isolamento provoca nesses indivíduos, uma reação que é o silêncio, ou seja, a não expressão de uma opinião.

Gilley corrobora essa visão de que os empregados teriam medo de expressar suas opiniões, seus medos, suas percepções num processo de autocensura e intimidação por aqueles que os cercam, defendendo que “temos medo de dizer o que todos à nossa volta sabem, mas têm medo de dizer” (GILLEY, 1999, p. 20/73), e que esse tipo de medo poderia reprimir a expressão de informações importantes em processos de tomada de decisão.

Grates (2006 apud OLIVEIRA E PAULA, 2008, p.11) também aborda que os empregados, muitas vezes, adotam uma atitude de defesa, que se no silêncio, no cinismo, na não expressão do que se pensa e sente. Essa atitude seria o reflexo de uma postura de cautela e ceticismo por parte dos empregados, quanto às mudanças e práticas organizacionais, resultante de:

[...]sentimentos contraditórios em relação à organização onde trabalham e ao clima organizacional. Sentem orgulho em pertencer a uma organização reconhecida, falam de forma vitoriosa sobre ela, cultivam o sentimento de pertencimento, mas, quando se referem ao cotidiano interno, revelam outro tipo de sentimento. (OLIVEIRA & PAULA, 2008, p.11)

2.6 A importância de se falar sobre o medo

Com base no último item, é possível interpretar, que o medo de expressar ideias e de falar sobre o próprio medo é algo que produz efeitos e consequências, não apenas para as organizações, mas para os indivíduos que dela fazem parte. Podemos imaginar que, na medida em que o empregado não encontra espaço nas organizações para falar sobre seus medos, ele automaticamente deixa de assumir aquilo que sente, nega seus temores, e acaba se privando da possibilidade de lidar com o medo de uma maneira mais positiva e proveitosa, através da tomada de consciência em relação às suas próprias emoções.

Em suas análises sobre medo organizacional, Gilley (1999) deflagra ambientes nas empresas que não favorecem a expressão do medo e que, ao contrário, exigem, de forma velada e inconsciente, que os empregados se “dividam em compartimentos, deixem suas emoções em casa” (GILLEY, 1999, p.22), reforçando um ambiente que mantém os medos encobertos, suprime as reações emocionais, bem como estimula a negação em relação aos sentimentos.

“Em muitas empresas, conversar sobre os nossos temores é o mesmo que admitir incompetência. A negação impera. As pessoas aprenderam a manipular as palavras de maneira a enganar a si mesmas e fingir que não tem medo [...]”. (GILLEY, op. cit., p. 19)

Sair do processo de negação e partir para um processo de tomada de consciência a respeito do medo, segundo a autora, certamente contribuiria para a compreensão das emoções não apenas sob uma nova perspectiva, um novo olhar ao medo, mas, também, para a possibilidade de alcançar aprendizagem organizacional e crescimento individual como resultados neste processo de conscientização a respeito dos temores organizacionais.

Nossos medos podem ser dádivas [...] eles podem catalisar um processo que nos mostrará o que precisamos levar em consideração ou aprender [...] nossos medos contêm uma grande quantidade de informações, quando nos dispomos a passá-los do subconsciente para o consciente, para os processos racionais de trabalho. (GILLEY, op. cit., p. 19)

Evitar a compreensão das emoções sob uma perspectiva consciente parece mover os indivíduos a buscarem soluções de curto prazo, que amenizem seu desconforto, mas que, ao mesmo tempo, os impedem de entrar em contato com o que Gilley (1999) chama de espaço do “não saber”, em que todas as mudanças tem potencial para ocorrer, “um lugar de ambiguidades, paradoxos e contradições” que, ao ser vivenciado em toda a sua essência, possibilitará que se entre em contato com muitos outros medos.

Quando nossas empresas optam pelo questionamento, pela reflexão profunda, por estar no tempo presente e pelo ‘não saber’, encaramos nossos medos: o medo de não ter a resposta, de não parecer brilhantemente analítico, de ‘perder tempo’ num processo emocional e o medo do silêncio. (GILLEY, op. cit., p. 91)

É possível, assim, interpretar que, a partir do momento em que o medo é trazido à tona, à consciência, dando-se nome a ele, sendo compreendido sob a perspectiva do “não-saber” - ao invés de se buscar respostas paliativas, efêmeras e inconsistentes que apenas atenuariam o medo - os resultados deste processo poderão contribuir para diversos benefícios positivos para a organização e para os empregados.

Em contextos de mudança organizacional, por exemplo, falar sobre o medo pode ter uma importância ainda mais acentuada. Gilley (1999) cita em sua obra *A alquimia do medo*, vários exemplos onde a expressão do medo, em circunstâncias de mudanças organizacionais latentes, contribuiu não apenas para evitar que a empresa perdesse o controle da gestão nesse tipo de processo, mas para, também, a partir da tomada de consciência a respeito do medo, fossem repensadas as formas de trabalhar, de agir diante da crise, possibilitando, assim, a aprendizagem organizacional.

Apenas quando se dispuseram a começar a falar sobre seus medos, inclusive o de que a empresa falisse, e sobre a necessidade de aprender novas maneiras de trabalhar, começaram a descobrir novas formas de aumentar sua eficiência sem gastar mais dinheiro e de cortar custos sem diminuir cargos. (GILLEY, 1999, p. 21)

Além da aprendizagem organizacional, trazer o medo à tona, também possibilitou que, a partir do respeito e consciência em relação às suas próprias emoções, os indivíduos quase que concomitantemente também passassem a desenvolver “a habilidade de ouvir, aceitar, honrar e respeitar os sentimentos dos outros”. (GILLEY, 1999, p. 107)

Todas as consequências - em relação à tomada de consciência quanto às emoções que permeiam as organizações - parecem estar contribuindo de maneira

significativa para o desempenho das empresas. Segundo Marchiori (2010), estudos relativos à felicidade nas organizações têm deflagrado o quanto que os aspectos emocionais de uma organização podem afetar os resultados nas empresas que, por sua vez, “vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários”. (MARCHIORI, 2010, p.152)

Essa percepção, de que trazer a emoção à tona, pode ser decisivo para os resultados de uma empresa, é corroborada pela visão de Gilley (1999), que indica que as empresas conscientes quanto à importância dos aspectos emocionais na organização, num processo de tomada de decisão, tratam “os dados emocionais com tanta seriedade quanto os estudos de mercado, a análise da relação custo-benefício e do retorno de investimento”. (GILLEY, 1999, p. 73)

Talvez um dos maiores benefícios de trazer o medo à tona, seja a possibilidade de estimular as pessoas a encontrarem um sentido a respeito do medo e ajudá-las a lidar com a sensação de se sentir ameaçado de formas mais proveitosas e produtivas.

Uma das preocupações deste estudo é demonstrar, através das análises aqui contidas, que proporcionar espaço para que subjetivo possa ser compreendido e discutido abertamente, é algo possível dentro das organizações, e que esse movimento não deve ser percebido de forma piegas ou confundido com estímulo à emotividade. Ao contrário, podemos interpretar, com base nas reflexões aqui presentes, que trazer o medo à tona, tomar consciência sobre ele, nomeá-lo, não tem nada a ver com emotividade, e sim, com as inúmeras possibilidades de vantagens para a organização sob o ponto de vista da produtividade, para seus resultados e para o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte. Portanto:

É hora de tirar do armário o medo e propor ideias de como transformar nosso relacionamento com ele, passando de uma posição de rejeição, luta, fuga e repressão para uma posição em que o medo seja compreendido, aceito e respeitado abertamente [...] os medos podem ser trazidos à tona e usados para aprendizagem. Esse processo levará à compreensão de como respeitar a emoção sem cair na emotividade. (GILLEY, 1999, p. 23)

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONTEMPORANEIDADE

O objetivo deste capítulo é contextualizar a comunicação interna na contemporaneidade, principalmente no contexto organizacional brasileiro, buscando explorar os principais desafios e tendências dessa prática nas organizações.

Esta etapa do estudo, também se debruçará brevemente sobre a comunicação interna informal, descrevendo suas características e possíveis desdobramentos nas organizações.

A fim de ilustrar a relevância da comunicação interna informal, o capítulo também se dedicará a compreender os boatos, que parece ser um dos mais importantes fenômenos da comunicação interna informal nas organizações.

Antes de partir para a análise da evolução e desafios da comunicação interna na contemporaneidade, vamos contextualizar alguns postulados sobre comunicação interna, definidos por Charles Redding (1972 apud KUNSCH, 2009, p.63/89), em que parecem, de forma resumida e muito atual, dissertações a respeito do propósito da comunicação interna nas organizacionais:

- a) **posicionamento de significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão;**
- b) **qualquer coisa é uma mensagem potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada;**
- c) **administrar a comunicação organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações;**
- d) **a mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva);**
- e) **importância do canal de mão dupla nas organizações, com distinção das interações comunicativas nas organizações;**
- f) **atentar para o fator custo ou a eficiência das interações comunicativas nas organizações;**
- g) **a redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência;**
- h) **é preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-los conforme a capacidade de absorção dos receptores;**
- i) **atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros);**
- j) **considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.**

3.1 A comunicação interna em busca de equilíbrio entre velhos e novos paradigmas

A Comunicação Interna nas organizações parece passar atualmente por um momento de transformação, em que se busca abandonar uma atuação mecanicista e padronizada na forma de se comunicar, e se caminha para um modelo de comunicação interna híbrido, que dá lugar à preocupação com as relações e com o diálogo entre empregados e organizações, mas, também, tem seu enfoque dirigido aos fluxos, processos e produtos de comunicação interna.

Considerando a teoria organizacional, em que se discute os modelos mecanicistas e orgânicos de gestão (MAXIMIANO, 2007), existe uma diferença clara entre as duas formas de gestão que, na verdade, se complementam, coexistem e podem até se sobrepor, dependendo do contexto organizacional.

O grau de formalidade e impessoalidade do modelo mecanicista se contrapõe à ênfase do sistema social e das pessoas do modelo orgânico [...] nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica. (MAXIMIANO, 2007, p. 220)

De acordo com Berlo (2003 apud MARCHIORI, 2010, p. 147), é possível interpretar, que a forma de se fazer comunicação interna nas organizações é influenciada por esses modelos de gestão complementares. O modelo de atuação de comunicação interna nas organizações pode conter, ao mesmo tempo, características mecanicistas, na medida em que tem sua ênfase na gestão de produtos e processos de comunicação interna, mas, também, possui características orgânicas, uma vez que se ocupa de contribuir para as relações entre os indivíduos nas organizações e com a geração de significado para os indivíduos, como principal resultado no processo de troca de informações.

O autor reforça a importância da interpretação, decodificação e geração de significado, entendendo-as como um processo de avaliação das informações recebidas. Em ambos os modelos, é fundamental a existência de processos de comunicação, cada um com diferentes enfoques, mas com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações. (MARCHIORI, 2010, p. 147)

Nessa mesma linha, Guedes (2008) ressalta a importância de se estabelecer a mudança de uma comunicação “transmissora, descendente e de mão única, que despreza as significações” (GUEDES, 2008, p. 52/53) para outra forma de se comunicar que

considera as necessidades dos indivíduos organizacionais, seus relacionamentos e sua necessidade de integrar o processo decisório da organização.

[...] já não cabe mais o repasse de informações. A organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base na perspectiva do outro e no intercâmbio de opiniões, reposicionando seus públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos. (GUEDES, 2008, p. 53)

Apesar dessa tendência em se caminhar para um modelo de comunicação interna mais relacional e menos mecanicista, Marchiori (2010) reflete acerca da atuação da comunicação interna nas organizações, deflagrando uma realidade na qual a gestão da comunicação ainda está centrada numa postura mecanicista, focada na entrega dos produtos de comunicação interna, na qual:

Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. (MARCHIORI, 2010, p.151).

Ainda nessa linha, a autora defende que a comunicação interna da atualidade tem a preocupação de “comprimir funções organizacionais administrativas, políticas e humanas”, na medida em que tem seus alicerces principais apoiados nos veículos de comunicação e na preocupação em reportar os “fatos ocorridos nas organizações”, em detrimento da construção de uma comunicação inspirada num modelo orgânico de atuação, mantendo, assim, “a perspectiva funcionalista como direcionamento maior”. (MARCHIORI, op. cit., p.155).

Nesse sentido, é fundamental compreender qual o modelo de gestão no qual organização se baseia a fim de que possa haver coerência em relação entre o modelo de gestão e o modelo de comunicação a ser colocado em prática. De acordo com Libaert (2005 apud PAULA E OLIVIEIRA, 2009, p. 9), é necessário que a empresa defina sua concepção de comunicação. O autor ainda fala sobre a possibilidade de que haja sobreposição do modelo comunicação mecanicista-instrumental em detrimento de um modelo orgânico-relacional

Uma comunicação que não se concebe em termos de relações, troca de opiniões e participação evidencia uma maneira de pensar de curto alcance. Da mesma forma que não há comunicação organizacional sem plano de comunicação, não pode existir um bom plano de comunicação sem uma reflexão profunda sobre o conceito de comunicação. Na sua ausência, no mais das vezes, prevalecerá o conceito instrumental da comunicação. (LIBAERT, 2005, p. 21)

Talvez possamos interpretar que as organizações atualmente buscam uma gestão da comunicação interna que equilibre as formas mecanicista e orgânica de se fazer comunicação. Ou seja, parece que já existe um olhar comunicacional orgânico e relacional - que, entretanto, ainda não se reflete na prática da atividade de comunicação interna nas organizações, uma vez que, essas parecem ainda priorizar um enfoque mais mecanicista e instrumental, baseado nos velhos paradigmas comunicacionais.

Nesse processo, muitas organizações tendem a utilizar apelos emotivos para camuflar a imposição, que é uma característica do regime disciplinar. Nota-se que algumas continuam valorizando aspectos desse regime e que outras, apesar de enfrentarem os desafios da contemporaneidade e adotarem novas políticas e práticas de gestão e de relações internas, ainda convivem de forma camuflada com ele. (OLIVEIRA E PAULA, 20xx, p.11)

3.2 Os desafios da atualidade: um impulso rumo à comunicação interna contemporânea

Além da busca de equilíbrio para um fazer comunicacional híbrido, a comunicação interna parece enfrentar outros desafios contemporâneos no que diz respeito às mudanças do próprio cenário da atualidade e seus impactos no ambiente interno das organizações. Para Daft (2008 apud MARCHIORI, 2010, p.146), são inúmeros os desafios do ambiente atual:

[...] globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do e-business, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas.

Guedes (2008) também avalia as transformações da contemporaneidade e seus impactos na comunicação. Segundo o autor, a informação, cada vez mais acessível, tem o potencial para modificar o comportamento dos indivíduos frente às organizações e, também, tem gerado impacto no relacionamento das organizações com seus públicos.

O indivíduo informado requer cada vez mais participação, nos contextos social e organizacional, o que vem sendo considerado nas modernas teorias de gestão e valorizado nos processos comunicacionais. Nesse cenário, as organizações, impactadas pelas alterações do macro contexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos, base de seu sucesso e perenidade no mercado. (GUEDES, 2008, p. 43)

De acordo com Grates (2006 apud OLIVEIRA & PAULA, 2009, p.6 e 7), são diversos os aspectos contemporâneos do cenário vigente e os desafios que eles geram para a comunicação interna organizacional na atualidade:

Quadro 1 - Aspectos contemporâneos do cenário vigente e os seus desafios

Aspectos contemporâneos	Desafios para comunicação interna
Complexidade dos cenários contemporâneos e suas mudanças	Maior efetividade e credibilidade das informações veiculadas internamente, e no grau de engajamento dos empregados com a estratégia e a política organizacionais.
A atuação das organizações no mercado global e sua conseqüente vulnerabilidade aos movimentos do ambiente externo	Maior responsabilidade com a veiculação de decisões e a tradução de acontecimentos que afetam os empregados.
Organização deixa de ser o único emissor de informação aos empregados	Maior agilidade, contextualização e confiabilidade de informações em relação às demais fontes disponíveis.
Inserção acelerada das tecnologias de informação	Reordenamento nas relações de produção e de trabalho, exigindo novos conhecimentos e comportamentos dos empregados.
Aumento no ritmo de trabalho	Empregados modificam seu o modo de ver o cotidiano de trabalho

As lideranças nas organizações também têm sentido o impacto das mudanças da atualidade, não apenas pela falta de tempo para que possam atuar como agentes de comunicação, entre suas demais responsabilidades. Mas também, pelo desafio que lhes é imposto de, em contextos de mudança, “responder às demandas das equipes por tradução e explicação das ações e das decisões organizacionais [...] ressentem-se da falta de informações sobre o significado das deliberações e dos acontecimentos que interferem no ambiente e afetam as pessoas”. (OLIVEIRA & PAULA, 2009, p.7)

Esta necessidade de os líderes traduzirem os acontecimentos que impactarão suas equipes acaba por gerar também um desafio à área de comunicação interna no que diz respeito a suportar a “elaboração de mensagens mais contextualizadas e consistentes, em que os ruídos e as apreensões sejam reduzidos”. (OLIVEIRA & PAULA, 2009, p.7)

Levando em consideração um dos aspectos contemporâneos, já mencionados no quadro acima, sobre o fato de que a organização deixou de ser um dos principais emissores de informação aos empregados, existe uma necessidade de atuar de maneira alinhada e entrelaçada na abordagem comunicacional interna e externa, uma vez que, segundo Cheney e Christensen (2006 apud OLIVEIRA & PAULA, 2009, p.9 e 10), “não cabem delimitações de fronteiras entre os ambientes onde a organização atua, pois, na prática, não são ambientes separados [...]”.

3.3 Tendências da Comunicação Interna na contemporaneidade: dialógica, relacional e construtora de significados

A comunicação interna parece vivenciar atualmente um processo de ressignificação de si mesma, no qual se move rumo à superação de antigos paradigmas comunicacionais que, de certa forma, parecem assegurar a manutenção do *status quo* de sua atuação junto às organizações. Em paralelo, o fazer comunicacional nas organizações, é desafiado frente aos desafios da atualidade, impulsionando a área a ampliar seu olhar e seu agir comunicacional, numa era contemporânea que apresenta novos elementos, influenciando e impactando a gestão da comunicação interna nas organizações, exigindo que a área possa buscar, no mínimo, se equilibrando entre os velhos e novos paradigmas que surgem a partir do novo cenário.

Oliveira e Paula (2009, p.8) evidenciam que lidar com os desafios da atualidade demanda uma adoção por parte da comunicação interna, de uma nova postura comunicacional, trabalhando numa perspectiva dialógica e relacional a fim de possibilitar espaço para que se fale sobre as diferentes visões existentes numa organização, a partir do diálogo e da reflexão, sendo possível produzir uma mudança de comportamento por parte dos interlocutores.

[...]a relação comunicativa é dinâmica porque é espaço de diferença, isto é, não se estabelece com clareza porque não há código que a sustente, ao contrário, nutre-se de mistura e interfaces entre linguagens que se traduzem em diálogo. São as interações comunicativas e suas relações com o contexto que geram reflexão, influenciando na ação e no comportamento dos interlocutores. (FERRARA, 2003, p.65)

Marchiori (2010, p. 148) também defende a necessidade de que a comunicação interna possa avançar para “uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos”.

O trabalho de Gadamer citado por Detz e Kersten (1983 apud MARCHIORI, 2010, p.150) fala sobre a importância da subjetividade humana que possibilita o entendimento das expressões da vida: “os artefatos humanos, textos, ações comunicativas e comportamentos possuem significado, não em razão daquilo que eles são, mas principalmente, em decorrência do que eles significam”. Com base nessa reflexão do autor, é possível imaginar que a comunicação interna teria a capacidade de contribuir para um agir comunicacional impregnado de significados a serem interpretados e construídos a partir do viés subjetivo dos empregados.

Muito se fala sobre a importância de que a comunicação interna esteja alinhada às estratégias organizacionais, por meio da disseminação dos objetivos do negócio e do desdobramento dos mesmos no dia a dia dos empregados. A partir de um agir comunicacional que possibilite a construção de significados, será possível que os colaboradores possam formar um sentido a respeito dos objetivos do negócio e, assim, adotar posturas e comportamentos condizentes ao significado que tiverem atribuído aos objetivos da organização, levando em conta “suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam”. (OLIVEIRA & PAULA, 2009, p.8 e 9)

Esse mesmo agir comunicacional – no qual os “significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos” por meio da interação social - pode contribuir também para a construção de sentido nas relações e interações comunicativas e sociais nos contextos organizacionais, na medida em que, segundo Wood (2000 apud MARCHIORI, 2010, p. 156), a comunicação é elemento central que dá forma àquilo que experimentamos como relacionamentos que podem, ainda, evoluir para o que o autor chama de cultura relacional na qual “processos, estruturas e práticas criam, expressam e sustentam relacionamentos pessoais”.

Marchiori (2010) ainda defende que a partir de uma comunicação que processa o desenvolvimento de “relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente”, as redes de relacionamento, o diálogo e a construção de sentido ocorrerão naturalmente no contexto organizacional, refletindo-se na identidade organizacional e em outros resultados da gestão da comunicação interna:

[...]sobrevivência da organização e, conseqüentemente, o fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e as expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas. (MARCHIORI, 2010, p.157)

A comunicação interna na contemporaneidade parece entrar em compasso com a necessidade de se caminhar rumo a uma perspectiva de atuação construtora de significados, a partir da ressignificação de si mesma, superando antigos paradigmas, atuando na superação dos desafios da atualidade e ampliando, aos poucos, seu agir comunicacional no sentido e de “criar e construir o futuro da organização” a partir de um “olhar para a organização como um complexo”. (MARCHIORI, 2012, p.9)

O entendimento dos processos comunicativos e sua dinâmica no interior social dos contextos organizacionais passam a ser o objeto de observação da comunicação interna na contemporaneidade que tem, no seu agir comunicacional, um olhar para a complexidade das organizações. Como parte inerente dessa complexidade, a comunicação interna informal - e toda a sua dinâmica fenomenológica que se dá no interior social dos contextos organizacionais - se configura neste estudo como um objeto de análise impregnado de significados e sentidos, aspectos que a posicionam como um tema que deve ser considerado sob a perspectiva do olhar comunicacional interno na contemporaneidade.

Como fenômeno importante e sobressalente da comunicação interna informal, os boatos internos se revelam como um processo comunicativo que se dá a partir das redes de relacionamento, dos diálogos e da construção de sentido, como será possível observar no próximo item deste estudo.

3.4 A comunicação interna informal e os boatos

A visão acerca da comunicação interna informal encontrada na bibliografia existente revela em sua maioria, uma interpretação relativamente limitada a respeito de seu potencial e importância. Alguns autores interpretam a comunicação interna informal, apenas como uma manifestação que gera incompreensão entre seus

interlocutores. Outros buscam entender sua importância e relevância na construção de sentidos e no estabelecimento das redes de relacionamento organizacionais.

Com base na interpretação de Kreeps (1995apud CABRAL, 2004, p. 96) sobre a comunicação humana que se dá nas organizações, a comunicação interna informal explicitaria o lado frágil da comunicação que, “por sua complexidade, sutilezas e singularidades, sempre pode provocar, ao contrário do que se propõe, incompreensão, mal-entendidos e/ou discordâncias entre seus interlocutores”.

Kunsch (1986) percebe a comunicação interna informal como uma manifestação que revela “as interpretações subjetivas dos enunciados emitidos formalmente pela organização”, reconhece sua importância, considerando-a como uma forma de comunicação interna insuficientemente investigada e a define conforme a seguir:

[...]o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas. (KUNSCH, 1986, p. 32/33)

Rego (1991) sugere que a rede informal sempre está relegada a um segundo plano, por falta de conhecimento do seu potencial ou, ainda, porque não se apresenta de maneira tão visível em relação à comunicação interna formal. Ainda assim, o autor reforça a importância de se ter cuidado e compreensão em relação à rede informal, “pois é por ela que vazam os sentimentos do público interno”.

Essa visão é corroborada por Robbins (2002) na medida em que o autor avalia a comunicação interna informal como expressão emocional e afirma que através desse tipo de comunicação, os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações.

De acordo com as citações acima de Rego (op. cit.) e Robbins (1998), é possível interpretar que o medo organizacional, um dos objetos deste estudo, se expressaria através da comunicação interna informal que, por sua vez, é frequentemente associada aos boatos organizacionais internos, de acordo com Robbins.

Visto a importância dos boatos como elemento resultante da comunicação interna informal, bem como sua importância como canal para expressão das emoções, como o medo, esse capítulo também buscará compreender – ainda que brevemente – de que maneira o medo parece não apenas se expressar através dos boatos, mas também parece impulsionar e contribuir para a formação dos mesmos.

3.4.1 Os boatos organizacionais

A mudança parece ser neste estudo um fator que, de alguma forma, exerce influência sobre todos os objetos aqui pesquisados. Anteriormente, vimos que a mudança é um fator que desencadeia o medo, enquanto emoção. Também analisamos o quanto que as mudanças na atualidade impulsionam novas formas e novos olhares da comunicação interna nas organizações.

Com os boatos organizacionais, não parece ser diferente: as mudanças provenientes do cenário da atualidade e as mudanças organizacionais também são o ponto de partida para o surgimento de boatos. Segundo Difonzo (2009, p.21), “com as rápidas variações de mercado hoje em dia, as organizações mudam depressa e com frequência. Os boatos são abundantes nessas situações”.

Segundo o referido autor, essas mudanças se referem aos mais diversos processos de mudanças estruturais nas organizações: processos de fusão, downsizing, demissões, venda, implementação de novos sistemas, processos, produtos e formas de trabalhar, mudança no quadro de funcionários, etc. (op.cit., p. 21). Nestas situações, os boatos especulam a respeito de quem deixará a organização, quem vai liderar novas áreas a processos, quem será demitido.

De acordo com Rego (1991), diversas nomenclaturas são usadas nas organizações para referenciar o boato tais como: rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse me disse, rádio mexerico, ou simplesmente fofoca.

3.4.2 Características gerais

Como características principais, o boato parece ser um fenômeno coletivo, que acontece a partir da existência de mais de um indivíduo, alguma coisa que acontece entre pelo menos duas pessoas. É também essencialmente humano e universal, uma vez que permeia a existência humana - em todo o período de sua evolução – e que também consiste em “atos de comunicação”, segundo DiFonzo, (2009, p.43):

Cada pessoa do planeta, em cada período da história humana, com certeza já esteve envolvida em algum nível de boato (...) trata-se de um empreendimento humano universal. Os boatos proliferam onde quer que existam pessoas (DIFONZO, 2009, p. 4)

Essa visão também parece estar alinhada com a percepção de Kapferer (1993, p.5), que classifica o boato como a mídia mais antiga do mundo, ou seja, o ato de comunicação mais antigo do mundo. De acordo com o autor, o boato sempre existiu em todas as esferas da vida social do ser humano.

Os boatos de forma geral parecem estar sempre relacionados aos assuntos que as pessoas consideram relevantes, e são gerados a partir de cenários permeados por incerteza ou ambiguidade. Em seus estudos sobre boatos de forma geral, incluindo os organizacionais, DiFonzo (2009, p. 37 e 38), avaliou que a incerteza isoladamente não seria o único ponto de partida para a disseminação de boatos, e que, eles só ganhariam proporções a partir de dois elementos presentes no cenário: a incerteza e a importância, em relação ao tema que gera o boato. Ele ainda defende que os boatos aumentariam proporcionalmente “à ambiguidade ou à incerteza inerentes a uma situação e à importância do tópico”.

Como características importantes em sua composição, ainda é possível afirmar que os boatos são afirmações que contém “informações não verificadas” que circulam entre os indivíduos sobre assuntos relevantes para falantes e para os ouvintes. Por informações não verificadas, podemos compreender, segundo os argumentos defendidos por Difonzo (2009, p. 42-43), que se relacionam a afirmações que não foram corroboradas, confirmadas, autenticadas; não garantindo, dessa forma, a sua correspondência em relação à realidade objetiva.

3.4.3 Boatos organizacionais e seus propósitos

Em seu estudo sobre boatos, DiFonzo (2009, p. 10) defendeu que um dos principais propósitos da disseminação do boato seria a busca por aquilo que ele chamou de “racionalização compartilhada”, ou seja, a tentativa coletiva de “dar sentido às coisas, dar significado às nossas sensações, colocá-las em um contexto e encaixá-las em um entendimento que seja coerente”.

Segundo o referido autor (2009), é uma maneira de explicar aquilo que gera incerteza, um fenômeno impulsionado a partir do desejo de compreender e buscar explicações para eventos e ocorrências e, ainda, uma tentativa de compreender ou gerenciar o risco. O boato se dá, também, a partir de uma motivação humana de controlar as circunstâncias e verificar assuntos que sejam importantes, “urgentes, vitais, consequentes e imperativos”.

O propósito do boato, enquanto tentativa de buscar explicações, também parece estar implícito num dos argumentos de Kapferer (1993), a respeito do assunto, na qual o autor afirma que esse tipo de fenômeno também teria a função de convencer.

3.4.4 Boatos organizacionais e seus gatilhos

Os boatos organizacionais, que são aqueles: “vividos ao longo da vida, corporativa” (DIFONZO, 2009, p. 20); e não parecem se multiplicar apenas a partir de uma emoção ou tensão emocional (esperança, medo, ódio, ansiedade), mas, sim a partir da junção entre a emoção, que a situação e contexto provocam, somada à importância do tema em relação ao boato.

Ao longo da publicação “O poder dos boatos”, DiFonzo (2009), destaca alguns elementos que podem ser considerados como gatilhos que impulsionam o surgimento dos boatos:

- a) **em situações de ambiguidade e contradição;**
- b) **quando a comunicação não é clara e as dúvidas não são sanadas ou faltam informações ;**
- c) **quando há falta de confiança na fonte oficial da informação;**
- d) **quando há ameaça real ou potencial ao bem estar e à sobrevivência dos indivíduos, como, por exemplo, a possibilidade de perder o emprego;**
- e) **em contextos de mudanças organizacionais, que possam gerar medo, ameaça ou sensação de perda de controle.**

A falta de clareza ou de credibilidade da comunicação parece ser um fator determinante no surgimento e disseminação dos boatos, de acordo com DiFonzo, acima mencionado, e com diversos autores pesquisados. Segundo Corrado (1994 apud CABRAL, 2004, p. 68), “na ausência de uma comunicação digna de crédito, os boatos preenchem o hiato”. Kapferer (1993, p.29) também defende que o boato teria o propósito de compensar falhas na comunicação formal, refletindo “as comunicações

informais não controladas pela administração e representando as livres expressões e manifestações dos trabalhadores”.

Corroborando um dos elementos considerados por DiFonzo (2009), em relação às mudanças organizacionais como gatilhos que impulsionam o surgimento dos boatos, Kapferer (1993, p.29), afirma que, em contextos de transformações organizacionais excessivas, o grupo organizacional utilizaria os boatos – constituídos por peças espalhadas de um quebra cabeça - como tentativa de interpretar a realidade, fazendo uma analogia na qual ele afirma que “quanto maior o número de peças que faltarem maior será a possibilidade de interpretação por parte do inconsciente dos indivíduos e quanto menos peças faltarem mais próxima da realidade estará a interpretação”.

Robbins (2000, p.266), também compartilha dessa visão ao afirmar que os boatos podem contribuir para que os indivíduos se mantenham unidos e pode, também, “preencher vazios no sistema de comunicação formal”. Na avaliação do autor, os boatos ainda são percebidos pelos funcionários como comunicações mais confiáveis em relação aos comunicados formais emitidos pela alta organização, e também, contém na sua composição, a expressão de preocupações dos funcionários e a possibilidade de que possam desabafar em situações de mudança.

3.4.5 A multiplicação dos boatos, suas causas e efeitos

Uma das principais razões, segundo DiFonzo (2009, p. 17/ 118), que explicam de que forma os boatos se multiplicam está relacionada ao fato de que muitos indivíduos repassam os boatos “simplesmente porque acreditam neles [...]”. Ou seja, quanto mais o indivíduo acredita no boato, maior será a possibilidade de passá-lo adiante.

DiFonzo (2009, p. 17) acredita que o boato também parece ter a capacidade de conferir credibilidade e visibilidade aos que os disseminam. Ou seja, os indivíduos aparentemente também propagam boatos com o objetivo de “alimentar relações sociais” ou ainda, para “contar uma boa história ou impressionar os demais” uma vez que estaríamos “preocupados com a nossa reputação” ou motivados “pela autopromoção”. (op. cit., p. 96-140)

Muitos indivíduos, ainda, repassam o boato com a finalidade de entender o contexto no qual o boato se originou e buscar explicações a fim de poder tomar atitudes eficazes. A disseminação do boato e sua discussão contribuiriam para “descobrir fatos, compreender o que poderia acontecer no futuro e enxergar formas de reagir apropriadamente às situações” (DIFONZO 2009, p. 97). Segundo o citado autor, a disseminação e discussão dos boatos apesar de, aparentemente, apresentarem confusão e caos, podem ser saudáveis e construtivas na medida em que “oferecem trocas vivas e cheias de propósitos” entre seus interlocutores. (DIFONZO, op. cit., p. 62)

Já Kapferer (1993, p.5) percebe a disseminação dos boatos como um comportamento, que é inerente ao próprio fenômeno, afirmando que “o boato está destinado a ser aumentado” e que, neste contexto, ele também teria a finalidade de convencer e aglutinar seus interlocutores:

O boato é uma espécie de comportamento. Uma pessoa começa a falar e as outras seguem falando, seduzindo e conseguindo adeptos para alimentar esse círculo. Com o ingresso de adeptos o círculo vai aumentando e, quanto maior a adesão de pessoas, mais verdadeira e convincente se torna a informação para cada participante [...] um veículo eficaz de coesão social [...] participar de um boato é também um ato de participação no grupo. (KAPFERER, 1993, p 48)

Uma das razões que também podem explicar a disseminação e a crença em relação aos boatos é o fato de que, muitas vezes, o “boato pode estar em consonância com sentimentos, ideias, atitudes, estereótipos, opiniões ou conduta dos ouvintes”, quando o indivíduo que o ouve está em uma “condição psicológica favorável à aceitação do boato”, ou seja, “quando um boato pode encontrar eco na ansiedade do ouvinte. (DIFONZO, 2009, p. 135)

Em termos de efeitos, os boatos são vistos por DiFonzo (2009) como poderosos, uma vez que teriam a capacidade de:

- a) **influenciar atitudes, pensamentos, emoções, julgamentos, opiniões, preconceitos, medos, afetos, reputações;**
- b) **despertar desconfiança, insatisfação, menor comprometimento e estresse no dia a dia do trabalho;**
- c) **podem levar a profecias autorrealizáveis, afetando o comportamento dos indivíduos de tal forma que os mesmos acabariam, através de suas atitudes, por tornar o boato real.**

Sobre seu tempo de vida, DiFonzo (2006), afirma que, os boatos tendem a se propagar até que se chegue a um consenso sobre a sua “explicação” ou até que o

interesse pelo mesmo se dissipe. Robbins (1998, p.202), parece compartilhar dessa linha de raciocínio na medida em que, afirma que o boato deverá persistir “até que as vontades e expectativas criadas pela incerteza que fundamenta o boato estejam realizadas ou até que a ansiedade seja reduzida”.

Segundo DiFonzo (2006, p. 119 - 146), “boatos velhos costumam se extinguir”. Em compensação, escutar muitas vezes um mesmo boato possibilita “o ouvinte a se sentir familiarizado [...] e essa familiaridade aumenta a crença no boato”.

3.4.6 Boatos em contextos de mudança

Ao longo deste estudo, o contexto de mudanças inerente à contemporaneidade, tem se mostrado um fator relevante na geração do medo organizacional e, também, como elemento impulsionador às novas formas de se comunicar dentro das organizacionais. Ou seja, cada vez mais, nesta pesquisa, para objetos estudados – medo organizacional, e comunicação interna– a mudança assume um papel determinante no contexto analisado e parece ser um elemento detonador em todas as frentes de análise.

Isso não é diferente ao analisar os boatos organizacionais, enquanto um objeto relevante no contexto da comunicação interna informal. A mudança, neste contexto, também se apresenta como um fator que pode favorecer o surgimento dos boatos organizacionais na medida em que podemos constatar, de acordo com DiFonzo (2006), que os boatos são abundantes a partir de um contexto no qual as transformações no mercado e no mundo contribuem para que as organizações mudem com agilidade e frequência e, tais mudanças, podem impulsionar o surgimento de boatos organizacionais:

De fato podemos dizer que, quase sempre, os boatos resultam de mudança em uma organização: fusões, downsizings, demissões, venda de uma companhia, novo sistema de computação, novas linhas de produto, mudanças nas descrições das funções e no quadro de funcionários. (DIFONZO, 2006, p. 21)

DiFonzo (2006) observa que, normalmente, nessas situações de mudança descritas, os boatos alarmistas a respeito da possibilidade de demissões, também são bastante frequentes e refletiriam incertezas e ansiedades inerentes ao processo de mudança que, ainda, teriam como consequência diversos efeitos na atitude do

empregado, no clima organizacional e na percepção do empregado em relação à organização. Em situações como essa, os empregados podem:

- a) **ficar propensos a sair de uma divisão que está prestes a passar por uma mudança radical;**
- b) **perder a crença e a confiança na organização, dependendo da forma como a comunicação for realizada em função das mudanças;**
- c) **ter uma queda em sua produtividade;**
- d) **se sentir ameaçado e ter a sensação de perda de controle.**

Isso tudo porque, como foi dito anteriormente, um dos gatilhos que impulsionam os boatos, está relacionado à existência de uma ameaça real ou potencial ao bem estar e à sobrevivência dos indivíduos, como, por exemplo, a possibilidade de perder o emprego que é algo recorrente em contextos de transformação organizacional, em que, “qualquer tipo de mudança pode ser assustador e levar-nos a situações que não podemos controlar”. Nestes contextos, os boatos, conforme dito anteriormente, podem surgir em abundância a fim de ajudar “as pessoas a encontrarem algum sentido em situações confusas”. (DIFONZO, 2006, p. 51)

Dessa forma, é possível interpretar que, os boatos realmente acabam funcionando como um canal para expressão das emoções, como o medo. Mas o medo organizacional também parece impulsionar e contribuir para a formação dos boatos que, por sua vez, teriam o poder de influenciar as emoções dos interlocutores de forma geral, incluindo o medo.

Trata-se de um fenômeno que se dá, a partir de um contexto de redes de relacionamento, em que há uma ou mais pessoas, existindo uma interação dialógica, ainda que em nível informal, e tem potencial para contribuir com a construção de sentido nas organizações, uma vez que tem em sua essência o propósito de dar sentido e significado ao contexto no qual o boato surgiu, buscando explicações a respeito dele.

Finalmente, é importante destacar que este estudo não tem como objetivo suprimir os boatos ou estudar qual a melhor forma de lidar com eles, justamente por acreditar que, atualmente, nas organizações, os boatos talvez sejam uma das poucas tentativas dos empregados de expressar seu medo, de forma coletiva e informal, buscando explicações para os seus temores, a fim de amenizar sua ansiedade e impulsionar sua ação frente à ameaça iminente.

Ou seja, entende-se, neste estudo, que o fenômeno dos boatos, no âmbito das organizações, mereça maior investigação sob o ponto de vista prático e teórico, e possa

encontrar um espaço de maior relevância dentro da gestão da comunicação interna nas organizações, por acreditar, com base na análise feita até então, no seu poder de articular redes de relacionamento e de criar sentidos para a organização.

Porém, é preciso que haja espaço nas organizações para um olhar comunicacional, apropriado aos boatos, e que considere toda a sua perspectiva intersubjetiva, fenomenológica e complexa. O próximo capítulo se dedicará a análise de diversas linhas teóricas de comunicação dialógica sendo que uma delas, a abordagem da comunicação compreensiva parece abarcar todos os objetos deste estudo, o medo e os boatos presentes na comunicação interna informal.

4 O DIÁLOGO COMPREENSIVO NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas são organismos vivos e dinâmicos, constituídos por pessoas que nela convivem e toda a subjetividade destes indivíduos. Partimos do argumento de que as emoções dos indivíduos - tais como o medo - podem influenciar ambientes coletivos, modificar o clima organizacional e, finalmente, interferir nas relações organizacionais. Buscar entender os efeitos do medo no ambiente organizacional é contribuir para o entendimento da subjetividade do indivíduo organizacional, também enquanto ser humano.

Ao buscar a compreensão do medo nas organizações, e seus impactos no contexto organizacional - inclusive na comunicação interna – se faz necessário analisar também, quais são as possibilidades de expressar o medo e dialogar a respeito desta emoção nas organizações.

Para que este tipo de expressão e diálogo aconteçam, é fundamental dar lugar, no ambiente das organizacionais, a um “agir comunicacional”, que esteja embasado em abordagens, propondo uma comunicação compreensiva, em que haja espaço para a subjetividade, os afetos e vínculos entre os indivíduos, que dela participam e, assim, possivelmente - por meio dessa perspectiva - estimular maior qualidade e harmonia nas relações organizacionais.

Neste estudo, pretende-se, então, ampliar a visão quanto às teorias de comunicação, linhas de pensamento e outros referenciais epistemológicos, que preconizam uma comunicação compreensiva, a fim de investigar seu potencial enquanto forma de comunicação – bem como os benefícios como linha de pensamento que se articule à comunicação interna – em detrimento de outras teorias dialógicas.

4.1 Posturas dialógicas na Comunicação

Este estudo, não tem como finalidade traçar um panorama completo das principais teorias dialógicas dos campos da Comunicação. Não existe aqui, uma proposta exclusiva de promover conhecimentos sobre todas as linhas de pensamento dialógicas. O objetivo é, apresentar apenas as referências teóricas e epistemológicas que se assemelhem à comunicação dialógica mais compreensiva, que buscamos para fundamentar o estudo: onde haja espaço para as emoções, os afetos e os vínculos entre

os indivíduos que dela participam, bem como para um “agir comunicacional”, cuja abordagem, também considere o acolhimento do subjetivo como parte do seu pensamento.

Partindo da necessidade de buscar estudos teóricos e referências epistemológicas com as características explicadas anteriormente, é importante destacar que outras teorias, cujos conceitos e paradigmas não dialoguem com essas características, não serão aqui apresentadas, uma vez que são inúmeras as fontes existentes e, assim, é fundamental delimitar o escopo dos referenciais a serem analisados.

4.1.1 Teoria da Ação Comunicativa

Uma das teorias dialógicas analisadas neste capítulo, foi postulada por Jürgen Habermas, nascido em 1929, pensador da Escola de Frankfurt, mas que, de acordo com Rüdiger (2004 apud SILVA, 2011, p. 35), abandonou a perspectiva crítica, quando optou pela teoria crítica, tendo como base os conceitos como a razão comunicativa e a comunidade ideal de comunicação.

Para Habermas, a comunicação serve como forma de auxiliar a reconstrução da vida social e ajudar na construção do desenvolvimento da teoria da sociedade que permite o desenvolvimento do projeto de realização humana de uma sociedade, segundo Rüdiger (2004)

Sobre o conceito de esfera pública postulado por Habermas, de acordo com Martino (2009 apud SILVA, 2011, p. 36), trata-se do:

[...] conjunto de espaços, no qual ocorrem os debates e discussões sociais, com a finalidade de se estabelecerem um consenso. No entanto, essa discussão acontece por meio do livre trânsito de informações e ideias que os veículos de comunicação promovem.

Considerando os estudos de Habermas (1981 apud ROSSETTI, 2008, p. 77) defende o conceito de razão comunicativa como parte integrante da racionalidade humana, sendo “a comunicação uma ação que constrói a vida social, e facilita a interação, compreensão e entendimento mútuo entre as pessoas”.

A teoria apresentada por Habermas com referência à prática do diálogo estruturado, a partir da racionalidade, da busca pelo consenso, que resultam numa comunicação que facilita a compreensão. Ou seja, esta teoria dialoga apenas

parcialmente com a linha de pensamento que se busca para este estudo. Ambas preconizam a compreensão através da comunicação. Mas Habermas o faz a partir da prática da razão comunicativa e da busca pelo consenso.

Assim, é possível concluir que as bases da Teoria de Habermas parecem não dialogar completamente com aquilo que buscamos neste estudo: um referencial teórico que integre subjetividade, afetos e vínculos, aspectos que parecem não encontrar espaço para articulação no contexto da teoria da ação comunicativa.

4.1.2 O diálogo comunicacional para Vilém Flusser

Uma outra postura dialógica a ser analisada aqui, neste capítulo, foi concebida por Vilém Flusser, filósofo tcheco, nascido em 1920 e naturalizado brasileiro. Atuou por mais de 20 anos, em São Paulo, como professor de filosofia, jornalista, conferencista e escritor.

Em suas obras, Flusser revela uma linha de pensamento humanística - bem como uma postura dialógica - para analisar a comunicação humana, que lhe permite enxergar, de um ponto de vista fenomenológico, a complexidade da comunicação humana. A partir dessa visão, o autor pratica uma metodologia marcada pela coragem de duvidar.

O contato com as obras de Flusser [...] revela uma postura dialógica fundamental. Uma concepção de filosofia que supõe um ‘engajar-se contra a ideologização e em favor da dúvida diante do mundo, que de fato, é complexo e não simplificável’. (MENEZES, 2010, p. 65)

Seu olhar humanístico para a comunicação lhe revela a prática da comunicação humana como uma libertação da angústia existencial inerente à humanidade. Em sua obra *O mundo codificado*, o autor reconhece que no propósito desse trabalho “se optou por um ponto de vista humanístico: ele trata a comunicação humana como fenômeno da liberdade”. (FLUSSER, 2007, p. 97)

A partir dessa perspectiva existencial da comunicação humana, Flusser (2007) considera a comunicação humana como um escapismo da solidão, pois “o homem comunica-se com os outros [...] porque é um animal solitário, incapaz de viver na solidão” (FLUSSER, 2007, p. 91) e uma tentativa de superar e de libertar a humanidade do medo existencial da morte. O referido autor continua observando que, a comunicação

humana aparece aqui como propósito de promover a falta de sentido e da solidão de uma vida para a morte a fim de tornar a vida vivível.

Ainda sob essa ótica humanística, o filósofo também parece praticar uma abordagem interpretativa em relação à comunicação humana e, também, à teoria da comunicação ao defender a ideia de que a “comunicação humana [...] baseia-se em artifícios, descobertas, ferramentas, instrumentos, a saber, em símbolos organizados em códigos” (FLUSSER, 2007, p. 89) e, portanto, “tece o véu do mundo codificado” e, por meio da teoria, cria significados: “A teoria da comunicação seria uma disciplina interpretativa: ela tem que criar significados”. (op. cit., p. 90)

Ao reconhecer a abordagem interpretativa da teoria da comunicação, o referido autor, revela também, uma metodologia fenomenológica como parte de sua abordagem diante da comunicação humana e da teoria da comunicação. Segundo Flusser (2007), a comunicação deve ser interpretada intersubjetivamente e como um fenômeno significativo “que se manifesta numa observação”. (op. cit., p. 96):

Provocar e deixar-se provocar afetuosamente pela presença dos outros, com suas vivências e concepções dos fatos e acontecimentos, parece ter sido a melhor forma de construção de suas próprias concepções. Assim, podemos dizer que experimentou um método fenomenológico, na medida em que cultivou uma perspectiva da volta às coisas, isto é, da atenção aos fenômenos, ao que aparece à consciência. (MENEZES, 2010, p. 62)

Sobre sua postura dialógica, Flusser (2007) parece tê-la baseado essencialmente nas diferenças entre a comunicação dialógica e a comunicação discursiva, postulando que, apesar das diferenças, uma está implicada na outra, de maneira complementar.

Para produzir informações, os homens trocam diferentes informações disponíveis da esperança de sintetizar uma nova informação. Essa é a forma de comunicação dialógica. Para preservar, manter a informação, os homens compartilham informações existentes na esperança de que elas, assim compartilhadas, possam resistir melhor ao efeito entrópico da natureza. Essa é a forma de comunicação discursiva. (FLUSSER, 2007, p. 96 - 97)

Partindo de uma abordagem dialógica aparentemente mais cartesiana, na qual “os sistemas em diálogo são as pessoas, as informações são as sentenças e o canal é uma língua” (MENEZES, 2010, p. 74), Flusser percebe o diálogo como “uma situação relativamente rara e preciosa (2007 apud MENEZES, 2010, p. 74)”. Essa percepção do filósofo pode estar relacionada à maneira como ele identifica uma predominância da comunicação discursiva na atualidade.

O que as pessoas pensam é na dificuldade de produzir diálogos efetivos, isto é, de trocar informações com o objetivo de adquirir novas informações [...] a onipresença de discursos predominantes, que tornam todo diálogo impossível e ao mesmo tempo desnecessário. (FLUSSER, 2007, p. 98)

Retomando a perspectiva humanística do autor, ele acredita que a comunicação só alcançará seu objetivo a partir da superação da solidão e ao atribuir significado à existência humana. Ou seja, somente quando houver “um equilíbrio entre discurso e diálogo. Como hoje predomina o discurso, os homens sentem-se solitários [...]” (FLUSSER, 2007, p. 98) e essa solidão “é consequência da dificuldade crescente para entrarmos em comunicação dialógica uns com os outros” (MENEZES, 2010, p. 73).

Sobre a sua compreensão dos processos de vinculação face a face, segundo Menezes (2010), Flusser percebe os vínculos como a própria comunicação:

Os vínculos são formas de aproximação espacial, de aproximação entre corpos. Os vínculos permitem a comunicação ou, até podemos dizer, são ‘comunicação’ [...] falando de espaço nos referimos aos vínculos entre as pessoas. (MENEZES, 2010, p. 71 - 73)

Ainda as noções de espaço e tempo foram expostas pelo autor através do que ele nomeou como “escalada da abstração” (MENEZES, 2010, p. 69), na qual a passagem da comunicação se dá com todos os sentidos do corpo: tridimensional (corpo, gestos, sons, odores e movimentos), bidimensional (imagens), nulodimensional (escrita).

Menezes (2010, p. 76), descreveu ainda sobre a possibilidade de transitar entre os diferentes processos da escalada, “um sinal de ir e vir entre a comunicação tridimensional e a comunicação nulodimensional. Um sinal do avançar até o limite e o retornar do corpo com seus gestos, movimentos, odores e sons”.

Resgatando os argumentos apresentando aqui, sobre a linha de pensamento de Flusser (2007), o autor parece partir de uma perspectiva principalmente fenomenológica, que lhe permite identificar a complexidade da comunicação humana, bem como praticar uma metodologia marcada pela coragem de duvidar. Assim, apesar de se apropriar de uma abordagem interpretativa e intersubjetiva da teoria da comunicação, é possível interpretar que, o autor interpreta os vínculos como a própria comunicação, postula uma postura dialógica, cuja perspectiva fenomenológica, aparece apenas timidamente e, na qual, “os sistemas em diálogo são as pessoas, as informações são as sentenças e o canal é uma língua”.

Ao buscar para este estudo, uma linha teórica de pensamento compreensiva, em que haja espaço para os afetos e os vínculos entre os indivíduos que dela participam,

bem como para um “agir comunicacional”, cuja abordagem também considere o acolhimento do subjetivo como parte do seu pensamento, pode-se interpretar que é possível encontrar em Flusser (op. cit) boa parte destes elementos.

Embora a abordagem de Flusser pareça dialogar apenas parcialmente com a linha de pensamento, que se busca para este estudo, é possível constatar que ambas preconizam os vínculos, os afetos e acolhimento da subjetividade. Porém, alguns aspectos daquilo que se busca, parece não encontrar eco em Flusser (op. cit), busca-se uma linha de pensamento compreensiva e o autor parece ter uma abordagem mais direcionada à prática da dúvida, da interpretação e de uma postura dialógica que considera apenas que “os sistemas em diálogo são as pessoas, as informações são as sentenças e o canal é uma língua”. (1998 apud MENEZES, 2010, p. 74)

4.1.3 Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política

Antes de conceituar o modelo espaços dialógicos e relacionais nas organizações, de acordo com os estudos de Oliveira (2009), é importante contextualizar a função estratégica das relações públicas na comunicação integrada que, a priori, podemos interpretar como a principal linha de pensamento teórico que embasa as práticas na comunicação organizacional interna.

Segundo Kunsch (2006, p. 34), a função estratégica das relações públicas ajudam as organizações a se posicionarem diante da sociedade, demonstrando a sua razão de ser, sua identidade própria, bem como tem a função de desenvolver canais de comunicação entre a empresa e os seus públicos “tendo em vista a confiança mútua, construção de credibilidade e fortalecer a sua dimensão institucional”.

Quanto às funções essenciais da área, Kunsch (2003 apud SILVA, 2011, p. 92 - 93), postula que a atividade de relações públicas tem quatro funções: função administrativa – por meio de atividades específicas, o objetivo é fazer com que toda a organização possa se articular e interagir de forma mais eficiente tendo em vista os objetivos organizacionais; função estratégica – as relações públicas contribuem com as organizações como um valor econômico, isso porque suas atividades apresentam resultados que faz com que as organizações conquistem seus objetivos e cumpram suas missões; função mediadora – o relacionamento entre empresa-públicos é uma atividade

complexa, nesse contexto, as relações públicas atuam na viabilização de um diálogo entre as partes para que elas possam interagir e estabelecer um contato próximo e direto; função política – as relações públicas lidam com relações de poder existentes dentro de uma organização, a fim de evitar controvérsias, crises e conflitos.

De acordo com essas definições conceituais do papel da estratégia das relações públicas na comunicação organizacional, é possível interpretar que a razão de ser das relações públicas, está centrada prioritariamente no que diz respeito às atividades que suportam as estratégias organizacionais.

Na ótica da interface com a administração, a comunicação organizacional tende, tradicionalmente, a considerar e apoiar as questões referentes às políticas e às estratégias organizacionais, e se constitui, de modo essencial, como espaço de práticas cujo propósito é dar suporte ao negócio e à gestão. Como essa função tende a ser a mais evidente, corre-se o risco de evidenciar o ponto de vista da organização e esvaziar a perspectiva dos outros atores do processo interativo. (OLIVEIRA, 2009, p. 2)

Partindo do argumento de que a comunicação organizacional tende a fundamentalmente centralizar suas atividades na função de apoio às estratégias organizacionais, alguns autores passaram a questionar os paradigmas teóricos nos quais a área se embasa e, em função disso, pensar modelos de comunicação com uma abordagem complementar.

Segundo Gomes (2004 apud OLIVEIRA, 2009, p.6), a comunicação é um processo social mais complexo que abrange vários fenômenos. A partir desse argumento, o autor defende que “a interface do campo da comunicação com o da política deve superar essa abordagem simplista e tecnicista, avançando e compreendendo os vários atores sociais como agentes políticos, e considerando as instituições envolvidas”. Oliveira (2009, p.5) corrobora a visão de Gomes (op. cit.) ao afirmar que “o modelo de interação comunicacional dialógica tem *o espaço comum* como condição do diálogo, da negociação, e explicita a amplitude dos relacionamentos que a organização pode estabelecer”. Este modelo, além das características salientadas pelos autores em questão, também preconiza a defesa da interação, como resultado do diálogo entre os atores envolvidos no contexto organizacional, bem como a postura ética também como base do modelo.

Assim, a partir de conceitos da política, Oliveira (2009), em seu estudo “Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política” propõe uma nova abordagem do modelo de interação comunicacional dialógica, afim de “refletir sobre o sentido de *espaço comum* [...] enfatizar a natureza política dos processos

dialógicos e relacionais que caracterizam a comunicação entre organização e atores sociais, bem como das decorrências dessa interação” e propõe um modelo no qual “a interlocução da organização com os demais atores sociais pressupõe argumentação, troca e diálogo”. (OLIVEIRA, 2009, p. 6)

Ainda sobre a noção de *espaço comum* no modelo de interação comunicacional, a autora o postula como “lugar de exposição de interesses, expectativas e demandas diversas [...] acontecem as trocas entre interlocutores, a partir da organização com um interlocutor ou com vários interlocutores, e vice-versa”. (OLIVEIRA, op. cit., P.11)

Sob essa perspectiva do *espaço comum*, Oliveira (2001), pressupõe que, a interação negociada, “resultante de interfaces do campo da comunicação com o campo da política”, tem a capacidade de estimular o que ela chama de interação comunicativa que se dá, “por meio de trocas simbólicas e práticas [...] entre organização e grupos que afetam e/ou são afetados por suas ações [...]” num processo “em que estão envolvidos interlocutores, mensagem, meios e contexto”. (OLIVEIRA, 2009, p.1 e 11)

Além da interação comunicativa, o modelo também preconiza a negociação entre os atores organizacionais. Sobre isso, Oliveira (2009) expõe que “negociação significa mudança do comportamento, da postura e da opinião dos atores envolvidos, e pressupõe a intersubjetividade dos interlocutores”. (OLIVEIRA, 2009, p. 7)

Segundo Oliveira (2009), a negociação pode se configurar de duas maneiras na organização. Uma delas é chamada de domínio e ocorre quando uma das partes na negociação é mais forte e subtrai totalmente o poder da outra. Nessas circunstâncias, as organizações correm o risco de comprometer sua legitimidade social, bem como seu reconhecimento.

Essa condição retira da parte dominada qualquer forma de resistência política. Nesse caso, predomina o uso de ações diretivas e de técnicas que valorizam apenas os fluxos informacionais, dificultando as oportunidades de intervenção (...). Pode-se dizer que adotar tal posicionamento numa sociedade democrática é tomar um caminho inadequado, uma vez que o contexto contemporâneo exige que as organizações sejam reconhecidas e tenham legitimidade social. As transformações políticas, sociais e culturais da sociedade elevaram o nível de participação e de consciência cidadã dos indivíduos e grupos, fazendo com que as organizações se vejam diante da necessidade de ouvir as exigências dos atores sociais e admitam a importância de estabelecer com eles uma interação negociada. (OLIVEIRA, 2009, p.4)

Outra maneira de conduzir a negociação é através do “convencimento discursivo” que, segundo Oliveira (2009), possibilita aos interlocutores organizacionais

a discussão de ideias e propostas, ainda que eles sejam dotados de menor poder de articulação e argumentação.

Pode-se considerar aí um avanço: na busca de entendimento, abre-se uma janela para o diálogo. Nas interações que a organização estabelece com os atores sociais, esse avanço torna-se evidente, pois os grupos têm possibilidade de exercer sua autonomia e interferir na condução de alguns processos organizacionais. (OLIVEIRA, 2009, P.5)

O modelo em questão também abre espaço para a discussão ética, uma vez que, o espaço comum possibilita “a partilha de normas, interesses e decisões públicas, que dizem respeito a todos os atores da interação negociada” (OLIVEIRA, 2009, p. 10). Essa discussão também se dá a partir da constatação, por parte das organizações, da nova realidade em que estão inseridas:

[...] as organizações, vendo-se ameaçadas pela incerteza e pela complexidade que a globalização e as políticas neoliberais incorporaram à sociedade, procuram adequar-se (...) investindo na postura ética e na construção de relacionamentos respaldados pelo respeito e pela confiança. (OLIVEIRA, 2009, p. 9)

Como um dos principais resultados da aplicação do modelo nas organizações, Oliveira (2009, p.3 e 4), defende a possibilidade da abertura de espaços de diálogo, como tentativa de chegar ao entendimento que levam à “construção de relacionamentos mais consistentes e sustentáveis, que garantem legitimidade à organização. Todo o processo, se efetivo, contribui para ganhos econômicos e para a projeção de um conceito público que evidencia valores a que a organização espera ser associada”.

Ou seja, podemos interpretar que a tentativa de dialogar parece pressupor também, uma preocupação das organizações em manter o *status quo*, ou seja, assegurar o cumprimento de estratégias de negócio, que possibilitem maior competitividade - bem como o alcance dos resultados econômicos esperados - a partir do estabelecimento de relacionamentos consistentes, junto a trabalhadores motivados, que contribuam para a legitimidade da organização. Essa interpretação é respaldada por uma reflexão da própria autora - acerca das práticas comunicacionais nas organizações – na qual ela sugere que o agir comunicacional parece inevitavelmente vinculado à perspectiva estratégica, administrativa e, portanto, econômica das organizações.

A ênfase na organização faz com que os estudos em comunicação estabeleçam uma forte aproximação com a prática comunicacional, privilegiando o sentido estratégico que tal prática pode assumir o que reforça o ângulo da interface com a Administração. Desse modo, parece que o olhar comunicacional não consegue efetivamente se desentranhar da perspectiva da área da administração, compreendendo a comunicação somente em seu papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão. (OLIVEIRA, 2009 p.2)

Nessas condições, o modelo interacional de viés político aqui discutido, parece existir somente a partir de um diálogo relacional, que tenha como fronteiras as premissas do negócio das organizações, suas estratégias, objetivos e políticas:

[...]gerir os processos comunicacionais no contexto das organizações implica considerar a construção de espaços dialógicos e relacionais, que promova a construção de sentidos condizentes com os objetivos e políticas organizacionais. (OLIVEIRA, 2009, p.1)

É possível, assim, interpretar que o modelo de diálogo organizacional em questão terá restrições no seu alcance prático, uma vez que tem seus limites regulados a partir do que é relevante para a organização considerando suas estratégias, políticas e objetivos.

Sobre o modelo em questão, apesar de pressupor o espaço comum como elemento central da sua dinâmica, bem como interação e negociação como características inerentes que conduzem ao diálogo relacional e, ainda, preconizar uma postura ética, é possível inferir que a linha de pensamento teórica em questão parece ter, além das delimitações já sugeridas anteriormente, outras restrições de alcance fenomenológico como entrave à intersubjetividade e trocas simbólicas às quais o modelo dialógico se propõe.

Para concluir, é importante recuperar o modelo trabalhado e distinguir os momentos de interlocução nos processos comunicacionais, a busca de entendimento e as questões éticas que foram evidenciadas como ideais da dinâmica interativa da/na organização. É importante evidenciar que esse fenômeno é mais amplo e comporta outros elementos além dos descritos. (OLIVEIRA, 2009, p.10)

Portanto, entende-se que as bases desse modelo, apesar de sua aplicabilidade organizacional e de sua proposta dialógica, parecem não dialogar completamente os preceitos teóricos que buscamos como embasamento neste estudo: uma linha de pensamento que integre subjetividade, afetos e vínculos, aspectos que parecem não encontrar espaço para articulação no contexto desse modelo cujo enfoque – dentro das limitações expostas – se dá a partir do diálogo relacional, negociação, interação e argumentação.

4.2 A comunicação compreensiva: um espaço para expressar o medo

O objetivo central dessa análise teórica é compreender de que maneira é possível dar espaço à intersubjetividade dos indivíduos dentro das organizações, partindo da ideia de que compreender e expressar emoções no contexto das organizações pode contribuir para maior qualidade nas relações organizacionais.

Nesse cenário, parece ser fundamental praticar um “agir comunicacional”, que esteja embasado em abordagens propondo uma linha compreensiva de pensamento da comunicação, em que haja espaço para a subjetividade, os afetos e vínculos entre os indivíduos que dela participam e, assim, possivelmente - por meio dessa perspectiva - estimular maior harmonia entre os agentes organizacionais.

Em sua abordagem, a linha compreensiva de pensamento da comunicação possui características que se diferenciam do modelo de pensamento empírico-racionalista, parecendo reger as teorias do campo da Comunicação apresentadas até este momento, neste estudo. Em sua reflexão sobre essa abordagem de pensamento comunicacional, em *Aquém em e além do conceito*, Kunsch (2009) fala sobre os aspectos que a envolvem.

Um pensamento que não exclui, mas junta; que não descarta o que não cabe nos limites de uma disciplina a se fazer doutrina, mas que chama para a conversa e o diálogo; que sabe ver o ser e o não-ser em sua dialogia, a complementaridade dos opostos, a lógica não-lógica do paradoxo. Um pensamento em semelhante medida, humanamente compreensivo, de respeito e afeto para com quantos estão a caminho. Um pensamento que jamais imagina poder começar algo do zero, mas que entende sua existência e possibilidade de avanço na medida mesma em que se reconhece na intertextualidade dos sentidos e vozes plurais. Um pensamento que, não sendo dual, não se pretende único. Um pensamento, mais que sistemático, ecossistemático. De interações de várias ordens, na desafiante tarefa de compreensão do mundo – e não de explicação, que o tempo não é de pontos finais. Um pensamento dado ao abraço, ao afeto, à cordialidade, bem além do que propõe a expressão “debate de ideias”. Um pensamento que não abandone o vínculo com a vida, e que tem, por isso mesmo, em alta conta o valor da “saúde de espírito” de que fala Epicuro. (KUNSCH, 2009, p. 68)

Sobre o referencial teórico que embasa essa linha compreensiva de pensamento da comunicação, os autores referenciados neste estudo “têm, curiosamente, em comum suas ênfases relacionadas a fenômenos caracterizados como ‘incertos’, da esfera do ‘sensível’, ‘intuitivos’, ‘subjetivos’, marcados pela ‘diversidade’, ‘despercebidos’ e ‘instáveis’”. (KUNSCH, 2008, p. 1)

Durante este capítulo, houve preocupação em analisar referências acerca da postura dialógica em diversas linhas teóricas de pensamento da comunicação. O diálogo compreensivo parece buscar - na sua razão de ser – a complexidade dos objetos que aprecia, bem como a compreensão dos mesmos a partir de uma ética que pede que essa compreensão se dê de maneira desinteressada, sem esperar nada em troca.

A partir desse posicionamento, lembramos de Kunsch (2009), ao citar Morin (2000) em sua obra, observa que Morin acalenta a ideia de que um ponto de vista compreensivo, possa e deva se fazer e refazer no diálogo com o diferente, para compreender a própria incompreensão, segundo Morin:

“A ética da compreensão”, afirma, “é a arte de viver que nos demanda, em primeiro lugar, compreender de modo desinteressado. Demanda grande esforço, pois não pode esperar nenhuma reciprocidade”. Vai mais fundo nessa exigência: “A ética da compreensão pede que se compreenda a incompreensão”. (MORIN, 2000, apud KUNSCH, 2009, p.65)

Kunsch (2009) continua lembrando que para reforçar, essa ética, é sem garantia de sucesso. Além do aspecto dialógico compreensivo, a abordagem desta linha de pensamento tem a preocupação de apreciar os objetos com uma ótica voltada à complexidade inerente a ele. Essa maneira de ver o mundo confere a esta perspectiva comunicacional um olhar abrangente capaz de se dar conta de todos os aspectos nele envolvidos, seus entornos, sem a intenção de engessar sua dinâmica própria.

[...] ‘uma visão complexa do universo físico, biológico, antropossocial’. [...] uma estratégia-inteligência do sujeito investigador a considerar a complexidade do problema estudado. Incita a distinguir e fazer comunicar em vez de isolar e de disjuntar, a reconhecer os traços singulares, originais, históricos do fenômeno em vez de ligá-los pura e simplesmente a determinações ou leis gerais, a conceber a unidade multiplicidade de toda a entidade em vez de torná-la heterogênea em categorias separadas ou de homogeneizá-la numa totalidade indistinta. (LOPES, 2007, p. 12)

Nesta abordagem, parece não existir uma preocupação em explicar o fenômeno observado em sua totalidade, mas sim compreender sua complexidade, em uma postura de desapego ao conceito e apreciação à noção.

A compreensão prefere a noção ao conceito – sem negar o conceito em sua real fertilidade teórico explicativa. Opta por uma razão aberta e fértil que vai de encontro ao racionalismo. Elege a multiperspectividade ou multiangulação no tratamento das questões. (KUNSCH, 2009, p. 65)

Rosseti (2007) corrobora com esta visão ao afirmar como fundamental, no enfrentamento do tema da comunicação, “transcender conceitos rígidos”, “libertar-se de conceitos pré-fabricados”. Por outro lado, a linha de pensamento acolhe o conceito

como uma possibilidade dialógica e fértil de se olhar a razão, mas sem abrir mão do conhecimento compreensivo do conceito.

[...] a crítica à “ditadura do conceito”, se por um lado direciona o olhar do pesquisador para o que está “aquém e além do conceito” e, nele (no conceito), para a possível absolutização de seu potencial explicativo, também, por outro, não está autorizada a negar a possibilidade real de uma “democracia” da razão e do conceito. De uma razão fértil, dialógica. De uma ética capaz de pensar a razão, o conceito e o nãoconceito, o conhecimento e a vida, complexa (sentidos que se tecem e entretecem) e compreensivamente (no sentido de juntar, integrar, pôr em conversação, em diálogo). (KUNSCH, 2011, p.33)

Trata-se, então, de uma posição interpretativa cuja abordagem preconiza o agir comunicacional baseado nas trocas simbólicas, a fim de “abarcando a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto”. (KUNSCH, 2011, p. 32)

Segundo Kunsch (2011), é dessa maneira que o poder do afeto pode criar vínculos com a atitude compreensiva, se abrindo para o que Morin chamou de “um conhecimento de sujeito a sujeito”, por meio de “um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade”.

Outro aspecto que faz parte desta linha de pensamento, é a abordagem transdisciplinar com a qual a comunicação compreensiva observa seus objetos, além do conceito que eles representam. Nessa abordagem, há, segundo Lopes (2008) uma tentativa de “quebra, abertura e transbordamento das disciplinas” estabelecendo, assim, relações “cada vez mais densas” entre os diversos campos do conhecimento o que constitui o próprio olhar compreensivo em suas características fundamentais.

[...] um ponto de vista que dialoga, junta, abraça, isto é, que não refuta, simplesmente, lançando na lata do lixo, o que não cabe nas praças renovadas das novas intuições teóricas. Inclui, nesse sentido [...] a percepção de que a transdisciplinaridade não é o oposto das disciplinas, mas complementar a elas [...], pois que este novo rumo do conhecimento só tem sido possível com base em toda a riqueza de saberes produzida pelas distintas disciplinas, e é precisamente essa a base que tem permitido e exigido dar um salto à frente e passar para um pensamento transdisciplinar. (LOPES, 2008, p. 15)

Por seu olhar compreensivo e a tudo que se propõe, essa abordagem parece dar lugar ao que se busca neste estudo: um olhar comunicacional ao medo, em que há espaço para a sua compreensão, indo além do seu conceito, abrindo espaço para acolher

seus aspectos intersubjetivos e fenomenológicos e seu impacto na construção dos sentidos através da comunicação organizacional interna.

Seguindo essa linha de raciocínio, Rosseti (2007) considera que essa perspectiva coloca o pesquisador em “relação comunicativa” com o objeto de estudo e o possibilita de estar em contato com a essência do objeto, “por meio de uma linguagem tão fluída” quanto o próprio objeto.

[...]e assim tentar comunicar a essência dos fenômenos [...]. Uma filosofia do movimento que possui uma proposta epistemológica e um método que não ignora a realidade movente dos fenômenos pode contribuir para a reflexão e a construção de novos paradigmas de compreensão do fenômeno comunicacional e dos objetos de estudo da ciência pretendida pela Comunicação. (ROSSETI, 2007, p. 13 - 14)

Restrepo (1998 apud KUNSCH, 2011, p.40) defende o aspecto humanizador dessa abordagem comunicacional na medida em que apresenta a ideia de que a humanização entre as pessoas se dá por conta da intimidade como resultado do apelo à ternura que encontra espaço no diálogo compreensivo desta linha de pensamento. Morin (2000 apud KUNSCH, 2011, p. 40) corrobora essa visão.

Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos todos seres frágeis, frágeis, insuficientes, carentes [...], poderemos descobrir que todos necessitamos de mútua compreensão.

4.3 Uma breve reflexão sobre a Comunicação Interna na abordagem compreensiva

Até o momento, a presente análise dessa abordagem comunicacional se preocupou em investigar as características dessa linha de pensamento, a fim de conhecer seus propósitos e fazer uma aproximação entre essa maneira de olhar a comunicação e a complexidade dos objetos que esse estudo se propõe a analisar.

Os objetos deste estudo parecem se afinar com o olhar comunicacional compreensivo em questão. A compreensão do medo, enquanto objeto multidisciplinar, enquanto afeto, em todo o seu apelo intersubjetivo e fenomenológico, inserido em um contexto comunicacional e organizacional, nos desafiou a encontrar eco teórico nas posturas dialógicas existentes. Mas acredita-se que, no olhar comunicacional desta abordagem, o objeto em questão parece encontrar maior acolhimento.

É sabido que, outras referências teóricas, inspiram as práticas comunicacionais nas esferas organizacionais, atribuindo importância funcional à comunicação enquanto

geradora de meios de comunicação, principalmente, e assegurando o cumprimento objetivo estratégico da comunicação, tendo na sua razão de ser, o alcance dos objetivos financeiros aos quais a organização se propõe.

Por conta dessas condições inerentes ao contexto organizacional, as organizações parecem desprezar o impacto afetivo e emocional da dinâmica organizacional entre os indivíduos organizacionais, bem como a necessidade de se lançar um olhar compreensivo acerca dos impactos dos medos organizacionais, dos benefícios oriundos de se gerar um espaço dentro das organizações, em que o medo possa se expressar e, finalmente, de que maneira tanto a organização quanto os indivíduos que dela fazem parte, podem obter maiores benefícios a partir de um olhar comunicacional ao medo.

E surge, então, a reflexão sobre se há espaço legítimo nas organizações para esse tipo de olhar compreensivo em relação à comunicação organizacional interna que inspiraria, portanto, uma prática igualmente compreensiva também da comunicação. Não temos, neste estudo, sob o ponto de vista bibliográfico, respostas para essa pergunta. Mas, na pesquisa qualitativa, temos alguns indícios a respeito dessa questão, porém, é importante lembrar que a linha de pensamento da comunicação compreensiva, se dá a partir de uma ética que pede que a compreensão se dê de maneira desinteressada, sem esperar nada em troca.

Ou seja, podemos interpretar que sua prática nas organizações seria uma aposta no bem estar dos indivíduos organizacionais e numa postura comunicacional compreensiva proporcionando espaço para um diálogo saudável a respeito subjetivo e que, a partir da tomada de consciência sobre o medo, seja possível assegurar maior aprendizado organizacional, maior respeito às emoções dentro das organizações e inúmeros outros benefícios à produtividade na organização e ao desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte.

“A comunicação entre os pares pode-se compreender isso hoje assim, contribui para a saúde do corpo e do espírito, a vitória sobre o medo, a dor e a própria morte, ensinava Epicuro, por volta do ano 300 antes de Cristo”. (KUNSCH, 2009, p. 65)

Além da possibilidade de contribuir para o bem estar das pessoas que fazem parte das organizações, é possível, ainda, interpretar que a prática da comunicação interna com abordagem compreensiva seria uma tentativa de recuperar a vivacidade e humanização das relações nas organizações. Considerando como ponto de partida para

este raciocínio, a noção de “consciência participativa” apresentada por Contrera (2007) em seus estudos sobre comunicação compreensiva sugere que:

[...] essa consciência [...] leva o homem a buscar uma forma de profunda interação afetiva e psíquica com o mundo com o qual interage [...] essa forma de consciência estaria diretamente em oposição a uma consciência não participativa que propõe uma abordagem exclusivamente racional do mundo (quando ainda se pensava que isso fosse possível), na qual o sujeito, no topo antropocêntrico da cadeia evolutiva, vê o mundo de forma objetual e desprovido de vida, de alma. (CONTRERA, 2007, p. 5)

Nessa linha de raciocínio, a autora defende que a partir da consciência participativa, da empatia e dos vínculos no processo de comunicação, num processo de “reencantamento” da comunicação, será possível “trazer vida a uma teoria da comunicação, aproximando-a (ainda que incomodamente) do terreno incerto e incontrolável da alma humana”. (CONTRERA, 2011, p. 11)

Pensar numa comunicação interna organizacional, inspirada na abordagem da comunicação compreensiva, seria descortinar a possibilidade de um agir comunicacional impregnado de vivacidade, na busca por um bem estar coletivo, humanizador, em que a empatia, os vínculos e o exercício de compreender seriam praticamente “um ato de fé, esperança e utopia, que, aliás, também movem a vida. Como podem mover igualmente o esforço interpretativo e as linguagens múltiplas, em que esse labor cognitivo ousa se expressar”. (KUNSCH, 2011, P. 40)

E por falar em linguagem e esforço interpretativo, Retrepo (1998 apud KUNSCH, op. cit., p. 34) vem corroborar essa possibilidade ao defender que “precisamos nos articular a formas expressivas distantes da pretensão universal do significado e mais próximas à dinâmica do contexto”. A ternura e o afeto podem igualmente impregnar a linguagem, sem desprezo pelo rigor”. (KUNSCH, 2011, p. 34)

Não temos aqui a intenção de sugerir como a prática comunicacional interna se daria sob uma perspectiva compreensiva, mas podemos sim, sugerir que, baseando-se nas características da abordagem compreensiva analisadas neste capítulo, teríamos uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço interpretativo em relação aos fenômenos organizacionais.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que, tendo como contexto para esse estudo a comunicação interna organizacional e, como objeto, o medo e seus efeitos nas organizações, a abordagem da comunicação compreensiva é a linha de pensamento que, possibilita olhar o medo e os boatos como um objeto multidisciplinar, intersubjetivo e

complexo, cuja interpretação e compreensão encontram espaço fértil para sua interpretação e entendimento nessa perspectiva.

E ainda, parece existir, a partir desse olhar comunicacional, a possibilidade de promover um diálogo compreensivo nas organizações que permita que os aspectos do humano e do subjetivo possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade às organizacionais e em relações mais humanizadas entre os indivíduos que dela fazem parte.

5 PESQUISA DE CAMPO

5.1 Metodologia e amostra

Além da pesquisa bibliográfica, o presente estudo também buscou na pesquisa de campo, informações adicionais a fim de ampliar a investigação acerca dos objetos estudados.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa feita através de entrevistas em profundidade presenciais, com duração de 40 minutos a 1 hora. Como ferramenta de pesquisa, utilizou-se um roteiro semiestruturado que foi aplicado a 10 (dez) gestores de comunicação interna de empresas brasileiras de médio e grande porte, inseridas no contexto nacional. Esse roteiro será apresentado no apêndice, e sua elaboração, com os questionários, foi feita através da revisão de literatura, com o intuito de responder a problemática do Trabalho.

5.2 Objetivos

Os objetivos que nortearam a pesquisa, estiveram relacionais ao objeto em tripé aqui estudado, sendo que o objetivo primário foi investigar as causas do medo nas organizações, o secundário buscou mapear os efeitos do medo na comunicação interna informal, e, por último, fazer uma sondagem a respeito da atuação da comunicação interna, no estabelecimento de um olhar comunicacional ao medo nas organizações.

5.3 Resultados da Pesquisa

Nessa etapa do estudo, o objetivo será demonstrar os resultados da pesquisa de campo, ilustrados a seguir pelos depoimentos dos entrevistados, não serão citados os seus respectivos nomes, apenas apresentaremos algumas respostas enumeradas em alíneas, fazendo um comparativo com a análise bibliográfica realizada nos capítulos anteriores. Medo organizacional, suas causas e efeitos.

Em toda a análise teórica realizada até o presente momento, foi possível constatar que o medo é, realmente, conforme um dos principais argumentos deste estudo, uma emoção cada vez mais latente na realidade das organizações.

As mudanças organizacionais são cada vez mais rápidas e frequentes. O cenário organizacional exige adaptação constante às novas informações, novas tecnologias, novas demandas. Nesse contexto, o medo do “não saber” revela o temor em relação às mudanças, ao desconhecido.

Isso também se confirmou na pesquisa de campo uma vez que, a maioria dos entrevistados associou o surgimento do medo organizacional a partir de situações de mudanças organizacionais específicas: demissões, reestruturações, mudanças, etc. “O medo faz parte do ser humano”, ou “[...] eu vivi processos de compra, venda, recompra, e quando não se sabe as linhas de futuro, as pessoas ficam muito amedrontadas”, aqui estão sendo citadas, as frases mais marcantes ditas pelos entrevistados. Como exemplo: “É o medo de mudança de uma nova gestão, mudança de processo, mudança de estrutura. É sempre o medo do novo, do desconhecido nas suas diferentes facetas. No fim é uma coisa só: vou conseguir sobreviver neste cenário novo?”.

Conforme sugerido durante o capítulo sobre o medo, o medo central nas organizações parece ser o da não-sobrevivência. Ou seja, o medo das mudanças, do desconhecido, do “ser excluído”, da punição, de se expressar e de expressar o próprio medo e todos os demais medos aqui analisados neste estudo, teriam um medo fundador como ponto de partida: o de não sobreviver no contexto organizacional.

O medo das demissões apareceu na pesquisa praticamente de maneira unânime, como o mais recorrente dentre os medos organizacionais. Na análise bibliográfica do presente estudo, este medo também se evidenciou, principalmente, com contextos de mudanças significativas nas organizações. Como exemplo, temos as seguintes frases frequentemente repetidas durante as entrevistas:

- a) **O medo acontece com certa frequência, pois é por conta de demissões e reestruturações. É algo rotineiro nas organizações.**
- b) **O medo de perder emprego é fundador, tudo gira em torno disso.**
- c) **Cada pessoa tem uma forma de lidar diante das mudanças. Tem gente que tem medo da demissão, é o principal...é a situação limite em contextos como esses.**

Outro medo que também se apresentou, de forma expressiva, na pesquisa de campo e está relacionado ao temor que os empregados apresentam em relação às suas lideranças. Esse temor, com base no que foi analisado no estudo bibliográfico, pode revelar o medo de ser intimidado ou até punido pelas lideranças, algo que teria a ver com a forma de gestão de cada líder.

No que diz respeito à maioria dos medos organizacionais, das demissões, das mudanças, do “novo”, os profissionais de comunicação parecem entender seu papel em relação a como poderiam contribuir para minimizar o medo, através de sua atuação. Exceto no que diz respeito ao medo das lideranças. Nesse caso, a maioria dos gestores entrevistados entende que esse tipo de medo é pontual, focalizado na relação gestor-empregado e que, portanto, não estaria ao alcance de nenhuma interferência por parte da área de comunicação. Exemplo de resposta dada por um entrevistado: “Existe um medo que foge ao meu escopo de atuação de comunicação, que é o medo da relação com o chefe. Quem tem que alcançar isso é a função de gestão de pessoas”.

Uma parte dos gestores reconhece o medo como algo positivo, impulsionador, na medida, essa emoção parece contribuir para que as pessoas possam se preparar melhor frente aos desafios organizacionais. Por outro lado, sugerem que quando o medo é recorrente e excessivo nas organizações, isso possa trazer prejuízos, de acordo com uma das gestoras entrevistadas, “O medo protege, te traz noção de limite. Ruim é quando o medo é crônico, se isso é constante, aí não é produtivo”.

Alguns dos entrevistados, também avaliaram que se o medo pode ser positivo, se ele não impedir o indivíduo de atuar, sugerindo a paralisação como um dos principais efeitos do medo que, por sua vez, foi estudado como resultado da pesquisa bibliográfica, na qual pudemos compreender que o medo organizacional desencadearia a sensação da impotência que, por sua vez, levaria a um efeito final, o da paralisação ou, até, o da procrastinação. Temos aqui, nesse caso, as seguintes frases como exemplo:

- a) **O medo, ele é ruim quando te paralisa; mas o medo pra te deixar atento, alerta, ele é importante.**
- b) **O medo paralisa, gera apatia, mas também, pode te ajudar a se preparar.**
- c) **O medo paralisa, intimida as pessoas e impede as mudanças.**

Alguns dos entrevistados revelaram que o medo organizacional, principalmente o medo de ser demitido, acaba de tornando fonte geradora de novas emoções, tais como a ansiedade. Estudou-se durante a etapa bibliografia a ansiedade como um efeito do medo que pode perdurar até a verificação do que se teme. Como a verificação do que se teme pode vir a não ocorrer, a ansiedade teria, então, o potencial de levar ao esgotamento progressivo e ao desgaste. A declaração de uma das entrevistadas revela o quanto a emoção da ansiedade pode ser impactante: “[...] não consigo separar medo de ansiedade. É meio uma simbiose”.

A pesquisa revelou que em situações de medo de demissões, existe também um movimento de buscar alternativas rápidas para minimizar este medo, assegurar a sobrevivência na organização ou fora dela. Nessa situação, temos como exemplo as seguintes frases:

- a) **Outro perfil de público começou a ir atrás de outros projetos para justificar sua permanência e outro público saiu da organização, buscou fora.**
- b) **As pessoas também vão procurar outro trabalho, o medo impacta no *turnover*.**
- c) **As pessoas se sabotam, protegem a própria cadeira.**

Esse tipo de reação ou efeito, de acordo com o que foi analisado bibliograficamente, confirma o argumento teórico de que os perigos imediatos – como as demissões – acabam por levar os indivíduos a buscarem ações rápidas para amenizar o medo ou, ainda, que em situações como essa, os indivíduos acabam acionando seu lado inovador para melhorar sua produção e garantir uma posição mais vantajosa em caso de demissão.

Uma das entrevistadas avaliou que, o tipo de reação ao medo, ou efeito gerado pelo medo nas pessoas, seria algo bastante variado e que pode ser composto por todos os efeitos acima analisados, tanto sob o ponto de vista prático, quanto teórico. E, que a reação das pessoas ao medo seria o mesmo tipo de reação ao medo que elas teriam em outros contextos em suas próprias vidas. Para fundamentar esse pensamento, pode-se citar os seguintes exemplos, mencionados pelos entrevistados:

- a) **Uma empresa não é diferente de qualquer outro ambiente social.**
- b) **As pessoas lidam com o medo das mais diversas formas.**
- c) **É difícil de falar de forma padronizada sobre esse tipo de reação.**
- d) **A sua forma de lidar com as coisas na vida se manifesta também no trabalho.**

Alguns entrevistados ainda sugeriram que o medo e as reações atreladas a ele estariam associados à cultura organizacional e ao tipo de ambiente oferecido na empresa aos seus empregados. Como exemplo temos a seguinte frase: “As pessoas descambam na crise. O descambo é proporcional ao tipo de ambiente que você proporciona às pessoas. Se as pessoas descambam, precisamos pensar o que estamos fazendo de errado.

Ainda relacionado ao assunto citado anteriormente, temos o seguinte depoimento: “Aqui é uma empresa que tem medo porque faz parte de uma cultura

fechada e hierárquica. É um medo que não paralisa, mas que não permite que as pessoas ousem, o que é uma contradição de acordo com os nossos valores organizacionais”. Esse mesmo entrevistado acaba concluindo que: “O medo acaba sendo uma muleta”.

Um dos argumentos principais deste estudo, também defendeu que o medo organizacional projetaria impactos na comunicação interna informal. Conceitualmente, a comunicação informal estaria relacionada à rede informal de comunicação que se basearia nas relações sociais organizacionais. A esse respeito, temos os depoimentos a seguir relacionados: “[...] são as conversas do dia a dia, conversas de corredor, no relacionamento com as pessoas [...]” e ainda “[...] a comunicação interna informal e das relações cotidianas, entre as áreas, é como a informação se processa dentro dos grupos”.

No que diz respeito à percepção dos entrevistados em relação à comunicação interna informal, os profissionais de comunicação interna compreenderam algo que ainda não é consenso entre os teóricos: reconhecem seu potencial, sua importância e o quanto não é possível ter controle sobre ela ou, simplesmente, tentar evitá-la. Ainda, entendem que ela pode ser positiva, principalmente, quando monitorada ou influenciada, de alguma maneira, pela área de comunicação interna formal. Observem as respostas apresentadas:

- a) **Comunicação interna informal é qualquer reunião, conversa no corredor, o boato se torna normalmente muito maior do que a comunicação formal e você não tem controle, você pode até influenciar através dos formadores de opinião.**
- b) **Comunicação interna informal é a mais poderosa, ela é a verdadeira, é o boca a boca, ela dá o tom da empresa.**
- c) **É a comunicação extra canais, é um fluxo, é uma rede de relacionamentos que você não controla. Ele existe, não tem como podar.**

Como foi visto na teoria, na qual alguns autores interpretam a comunicação interna informal apenas como uma manifestação que gera incompreensão entre seus interlocutores, essa argumentação dos teóricos também se reflete na prática, na medida em que parte dos entrevistados tem a visão de que esse tipo de comunicação pode ser negativa, principalmente quando está associada a rumores ou completamente desconectada do discurso formal. A esse respeito, será apresentado alguns exemplos das mais diversas visões dos entrevistados:

- a) **A comunicação interna informal pode ser prejudicial quando as pessoas, na ausência do discurso corporativo, na ausência da conversa do gestor, fala no corredor sobre inverdades e não ajuda a empresa a ir pra frente.**
- b) **Comunicação informal é rumor, energia dissipada, e é contraproducente. Ela vai sempre existir.**
- c) **Se ela é integrada com o discurso formal é bacana. Mas se não é, ela fica incoerente.**
- d) **É a que acontece entre as pessoas, são os boatos que surgem e tem algum fundamento. Ela pode ser trabalhada positivamente, a nosso favor, mapeando formadores de opinião que possam influenciar e transformar as ideias de outras pessoas.**
- e) **Tem coisas ajustadas e tem coisas deturpadas que surgem nas comunicações informais. As coisas deturpadas surgem a partir da insatisfação, do pessimismo, da crítica das pessoas. E aí a comunicação informal acaba sendo negativa. E aí, surgem os boatos, as conversas de corredor que contaminam os demais.**

A maior parte dos entrevistados, associou a comunicação interna aos boatos, espontaneamente. E da mesma forma, praticamente unânime, todos reconheceram que o medo organizacional se expressa através de boatos organizacionais internos, e que o temor, também, impulsionaria a formação dos rumores, percepção esta, alinhada aos argumentos encontrados na teoria. Dessa forma, tanto sob o ponto de vista teórico, quanto prático, podemos afirmar que um dos principais efeitos gerados pelo medo estaria relacionado à disseminação dos boatos. Como exemplo, será apresentada algumas informações fornecidas pelos entrevistados:

- a) **A comunicação interna informal tem mais peso em circunstâncias de medo, Os boatos são impulsionados pelo medo.**
- b) **O medo potencializa a comunicação interna informal. Se tem problema de resultado, se a pessoa se sente afetada pelo tema que não está claro, o boato começa.**
- c) **A massa é assim. Se algo gera medo, as pessoas se sentem sozinhas, se apoiam no outro para ouvir a opinião do outro.**
- d) **O medo agrupa os animais com medo frente à máquina do café, que combinam ali como vão lidar com o contexto.**
- e) **O rumor é uma forma de lidar com o medo, tentando trazer uma forma de investigar o próprio medo sentido.**
- f) **O boato é uma forma de compartilhar o medo e checar se a outra pessoa tem a mesma sensação. Ele é essencialmente sobre coisas que impactam a vida da pessoa.**

Em cenários de mudança nas empresas, o medo surge como um dos gatilhos que impulsionam os boatos cuja causa está diretamente relacionada à existência de uma

ameaça real ou potencial ao bem estar e à sobrevivência dos indivíduos nas organizações. Nesse contexto, os boatos, conforme analisado na teoria, podem surgir em abundância a fim de ajudar os empregados a buscarem explicações para lidarem com seus temores e, a partir da criação e disseminação dos boatos, construir sentido nas organizações. Veja os exemplos de frases apresentadas pelos entrevistados:

- a) **Quando começou a demissão, as pessoas começaram a se desmotivar, o café sempre cheio, as conversas de corredor[...].**
- b) **As pessoas quando estão preocupadas com alguma coisa, quando é alguma coisa significativa pra elas, isso faz parte da narrativa delas que eu não controlo, que é o que chamo de comunicação informal. É a comunicação entre as pessoas, que está no corredor, mas que não é necessariamente pejorativa, não está contra mim, empresa. É uma comunicação de legitimidade, porque as pessoas estão falando sobre o que a gente também está falando, só que no entendimento delas. Eu acho positivo.**
- c) **Aqui tem muita mudança o tempo todo, e isso reforça os boatos;**
- d) **O medo faz cair a produtividade, as pessoas ficam falando umas com as outras, pra buscar explicações. As pessoas tomam mais café, vão mais ao ambulatório. Tem uma conversa de corredor que fica muito forte nesse contexto.**

Dessa forma, é possível interpretar que os boatos realmente acabam funcionando como um canal para expressão das emoções, como o medo, e que talvez sejam uma das poucas tentativas dos empregados de expressar seu medo, ainda que de forma coletiva e informal. Como visto na teoria, podemos interpretar que é na rede informal, possivelmente através dos boatos, que vazam os sentimentos do público interno e por essa via que os empregados parecem expressar seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações. Com relação ao que foi dito, temos os seguintes exemplos recolhidos nas entrevistas:

- a) **Percebe-se o medo pelos boatos que começam a surgir.**
- b) **No informal, o medo, a insatisfação se manifestam. No formal, não se manifesta.**
- c) **Já na informalidade, o medo vira uma bola de neve. O medo te faz se calar num contexto onde você não se sente à vontade. Mas por outro lado, o medo te faz falar em ambientes onde você se sente confortável.**
- d) **Nas horas das demissões, as pessoas ficam se perguntando umas às outras: será que sou eu? A liderança não foi acessada, a comunicação formal também não tinha informação. A comunicação informal acaba sendo o único recurso para as pessoas falarem sobre os seus medos.**

A constatação, em teoria, de que os boatos talvez fossem uma das poucas tentativas dos empregados de expressar seus medos, descortinou a necessidade de se lançar um olhar comunicacional a respeito de quais seriam as vantagens de se expressar o medo organizacional de outras maneiras, além do boato, entendendo que sua expressão traria diversos benefícios às organizações, o que consistiu num terceiro argumento para este estudo.

Nesse sentido, o grupo estudado sob o ponto de vista prático também foi capaz de reconhecer o quanto as organizações negam seus medos e tem dificuldade de encontrar espaço para sua expressão de forma geral nas organizações. Podemos observar esse contexto, através de alguns exemplos apresentados pelos entrevistados:

- a) **As pessoas negam o medo. E a organização acaba não medindo, nem percebendo os medos.**
- b) **As pessoas têm medo de expressar o ponto de vista porque a organização é impositiva e hierárquica. É o medo de ser criticado.**
- c) **As pessoas tem medo de se expressar, de falar o que pensam, por conta de retaliação.**
- d) **Apesar de ninguém falar abertamente sobre esse medo, as pessoas sentem e comentam informalmente.**

Tais percepções empíricas são corroboradas pela teoria, em que foi possível constatar, ao longo da análise a respeito dos medos organizacionais, que o empregado parece não encontrar espaços legítimos para expressar seus medos nas organizações e que, por conta disso, ele provavelmente deixaria de assumir aquilo que sente, negaria seus temores e acabaria se privando da possibilidade de lidar com o medo de uma maneira mais positiva e proveitosa, através da tomada de consciência em relação às suas próprias emoções.

5.3.1 Os desafios da comunicação interna na contemporaneidade

Um dos capítulos desta pesquisa foi dedicado a compreender, sob o ponto de vista teórico, os principais desafios e tendências da comunicação interna na contemporaneidade, principalmente levando em conta o contexto organizacional brasileiro.

Um dos principais desafios mapeados sob o ponto de vista teórico está relacionado à necessidade da área de comunicação interna na contemporaneidade atuar com maior efetividade e credibilidade em relação às informações veiculadas internamente, impactando, assim, o grau de engajamento dos empregados em relação à organização.

Este desafio parece ser refletir na prática, principalmente quando falamos de contextos em que existe a mudança organizacional que é, como já vimos, geradora de medos organizacionais que, por sua vez, impulsionam os boatos organizacionais.

Dessa maneira, sob o ponto de vista empírico, parece ser fundamental que, nesses contextos, a área de comunicação interna, a alta liderança e as lideranças possam atuar com ainda mais efetividade e credibilidade em relação às informações que sustentam internamente.

Assegurar clareza, transparência e estabelecer relação de confiança, parecem ser desafios a serem transpostos pela área de comunicação interna em situações de gestão de mudança organizacional na contemporaneidade, em contextos em que os desafios contemporâneos geram mudanças nas organizações que, por sua vez, geram medos organizacionais que, conseqüentemente, como já vimos, impulsionam os boatos e rumores, principalmente, quando a comunicação não é clara, transparente ou não há um histórico de confiança na organização ou junto ao gestor.

Como vimos na teoria e na prática, o rumor que surge a partir da falta de informação ou de clareza na informação, geraram as seguintes afirmações:

- a) **O medo acentua os boatos quando não há clareza nas informações.**
- b) **O rumor é resultado da falta de informação ou informação que não é clara.**
- c) **As pessoas começam a desenhar cenários, ouvindo o outro.**

Conforme analisado, também, na teoria, o poder imaginativo do indivíduo é gigantesco, e que num contexto de incerteza, de dúvidas ou desconfianças, pressentimentos, receios e falta de informação, dá-se vazão à imaginação humana e que essa pode estimular ainda mais o sentimento vigente de medo. Ou seja, a ausência de comunicação clara, pode potencializar um medo pré-existente a partir de um cenário originalmente hostil. Pode-se observar esse contexto através do depoimento de um dos entrevistados a seguir: “A imaginação aumenta o medo, se ninguém te falou o que vai acontecer, você cria”. E o mesmo entrevistado continua citando um exemplo, “[...] recentemente, falou-se que o presidente iria embora da companhia, as pessoas começam

a falar, mapear, imaginar, isso já começa a gerar medo e ninguém falou novamente. Foi um boato e todo mundo falava nisso”.

A área de comunicação, num cenário contemporâneo, em que as mudanças são frequentes – muitas vezes acompanhadas de demissões ou reestruturações de todos os tipos – também parece ter o desafio de tratar os boatos de forma efetiva, sem ignorá-los ou subestimar sua importância e alcance. Veja os exemplos a seguir:

- a) **A comunicação nunca se manifesta aqui porque é o perfil de quem está na liderança. Tem um medo nessa liderança de que ao formalizar o tema, a coisa possa ser acentuada, sair do controle e pode virar um boato geral.**
- b) **Os boatos aqui sempre partem de algo verdadeiro ou tem uma relação muito próxima da verdade, tudo vaza. E isso toma uma proporção muito grande. E como a comunicação nunca se manifesta, aí perde controle.**

Outro desafio para a área de comunicação interna na contemporaneidade, é a busca por equacionar a questão da confidencialidade que esses processos de mudança demandam e, ao mesmo tempo, assegurar a transparência junto aos empregados em relação ao processo de mudança, garantindo a manutenção da relação de confiança entre empresa e empregado. Observe as respostas dos entrevistados:

- a) **O rumor também surge a partir de um gestor que não quer falar sobre o assunto, daí as pessoas começam a projetar as coisas [...]. O gestor tem um papel, um cuidado de tratar confidencialidade, mas ao mesmo tempo com transparência. Difícil isso!**
- b) **Qualquer processo de mudança que o funcionário não participa do processo, dá medo.**
- c) **Tivemos um processo de terceirização da folha, que impactará na demissão de 20 pessoas. Desde o início do processo, tomou-se a decisão de falar abertamente sobre o que iria acontecer e as pessoas adotaram uma postura interessante, pois, passaram a demonstrar seu valor para não serem demitidas. A transparência desde o primeiro momento ajudou a reforçar a confiança das pessoas. Nesse sentido, você quebra a questão do medo. Ao invés da boataria, a gestora da área quis falar com as pessoas.**
- d) **Ser transparente não significa dizer tudo. É ajudar as pessoas a entenderem porque se tomam determinadas decisões. Não existe conteúdo que não se possa falar. O que você tem que moderar é o que falar e em que momento. Mas não tem nada que o funcionário não possa participar. Quando você entra num cenário onde tudo é confidencial, significa que você não confia nas pessoas. Se você não confia no seu funcionário, por que você espera que ele confie em você? Ou você tem uma relação madura com as pessoas, ou não venha esperar que as pessoas tenham uma relação madura com você. Primeiro faz, para depois exigir dos outros.**

Por fim, estabelecer um elo de confiança, permeado por clareza, transparência e coerência entre o que se diz e o que se fala talvez seja um dos caminhos para se lidar com os rumores e medos organizacionais que surgem a partir de mudanças estruturais nas organizações impulsionadas por mudanças da atualidade. Observe as frases apresentadas:

- a) **Em situações de medo, os rumores se manifestam, se não há transparência ou um histórico de uma relação de confiança[...].**
- b) **O medo é a falta de confiança na organização.**
- c) **Não comunicar formalmente, quebra a confiança e aumenta o medo.**
- d) **Você só tira o medo se você fala, se você está junto com as pessoas. Não dá pra criar confiança sem ter previsibilidade. Se você não está junto com as pessoas, você não cria previsibilidade. É preciso estar junto para criar confiança [...] aquilo que te toca, você não põe numa revista. Aquilo que te toca, você fala com as pessoas.**
- e) **Tenho tido a sorte de participar de projetos e programas onde o medo é bem gerenciado. Ou seja, não cortar a comunicação por falta de saber o que vai acontecer no futuro, a gente saber que coisas difíceis podem acontecer, a gente participa as pessoas disso, e mantém o canal aberto, isso tranquiliza as pessoas, aumenta a confiança na organização.**

Como foi visto na teoria, as lideranças nas organizações também têm sentido o impacto das mudanças da atualidade, pelo desafio que lhes é imposto de, em contextos de mudança, comunicar com clareza às suas equipes as ações e decisões organizacionais e de que forma estas afetarão a organização e suas equipes.

Em situações de mudanças, comunicar as equipes com clareza, equilibrar transparência e confidencialidade e, ainda, fortalecer a relação de confiança com os empregados parece ainda ser um grande desafio para os gestores da atualidade, de acordo com o mapeamento realizado junto aos entrevistados. Um dos depoimentos observa uma característica relacionada à atitude das pessoas diante das lideranças: “Quando as pessoas têm medo, elas buscam trocar com os colegas, para amenizar e confortar seus temores. Elas não fazem isso através da liderança que, normalmente, nem está preparada para esse tipo de conversa”.

Sob o ponto de vista prático, o despreparo dos gestores para se comunicar com suas equipes e/ou a falta de relação de confiança entre gestor e empregado, acabam abrindo espaço para outras formas do empregado aplacar seu medo e buscar informações por meio de colegas, pares, através da rede de boatos. Observe:

- a) **Se não há abertura para conversar francamente com o gestor, as pessoas partem para o boato.**
- b) **Ao sentir medo, o cara não procura o gestor, procura seus pares, ou até colegas de nível superiores, que possa ter informações que o gestor teria. Tem gente que pergunta direto pro chefe. Mas é muito difícil esse perfil. O medo de falar sobre o que sente impede as pessoas de falarem. Tem gente que procura o colega, daí o boato aumenta.**
- c) **As pessoas não têm medo de falar num nível informal, tudo é levado meio que na brincadeira. Mas na hora de falar para o gestor a pessoa se cala, não há questionamento direto às lideranças, há muito mais o boato.**
- d) **Se a liderança é desacreditada, você busca junto aos pares explicações em situações de medo. Mas isso vai depender do contexto, da organização.**

Por outro lado, alguns poucos entrevistados declararam acreditar, que os gestores já entendem a importância do elo de confiança junto à equipe e da comunicação com transparência, o que deixaria a comunicação formal e os boatos em segundo plano enquanto fontes de informação para o empregado, de acordo com um dos entrevistados: “Eu entendo que não é nos canais que as pessoas vão encontrar respaldo quanto ao medo que sentem, mas, sim no gestor, nos momentos formais de comunicação face a face.” Outro depoimento revela que: “[...] quando existe uma boa comunicação da liderança, eu acho que há menos disposição para boataria, pois eu crio credibilidade nas conversas entre gestor e equipe”.

Sob o ponto de vista teórico, as análises contidas ao longo deste estudo, indicam que o fenômeno dos boatos, no âmbito das organizações, merece maior investigação, tanto sob o ponto de vista teórico, quanto o prático, a fim de que possa encontrar um espaço de maior relevância dentro da gestão da comunicação interna nas organizações, levando-se em conta seu poder de se sobressair em relação à comunicação interna formal, articulando redes de relacionamento através da comunicação informal e de forma a criar sentidos para a organização.

Ainda, de acordo com a análise teórica realizada no capítulo sobre comunicação interna, ficou claro que nos atuais contextos organizacionais, o entendimento dos processos comunicativos e sua dinâmica no interior social, passam a ser o objeto de observação da comunicação interna na contemporaneidade, que tem, no seu agir comunicacional, um olhar para a complexidade das organizações.

Como parte inerente dessa complexidade, a comunicação interna informal - e toda a sua dinâmica fenomenológica que se dá no interior social dos contextos

organizacionais, na figura dos boatos, por exemplo - se configura neste estudo como um objeto de análise impregnado de significados e sentidos, aspectos que a posicionam como um tema que deve ser considerado sob a perspectiva do olhar comunicacional interno na contemporaneidade.

Porém, é preciso que haja espaço nas organizações para um olhar comunicacional apropriado a investigar as causas que geram o medo que, por sua vez, impulsionam os boatos, considerando toda a perspectiva intersubjetiva, fenomenológica e complexa destes objetos.

Durante a pesquisa qualitativa realizada, a maioria dos entrevistados ainda não parece estar preparada para lançar esse olhar comunicacional a fim de investigar os medos e os ruídos gerados por eles nas organizações. Existe uma preocupação relatada por poucos entrevistados em fazer esse tipo de medição e avaliação, de formas e intensidades ainda bem variadas. Vejamos alguns relatos:

- a) **Detectar medo é algo empírico e reativo. Você fala com as pessoas nos corredores, percebe que é recorrente, endereça e busca investigar melhor. A comunicação interna e o RH deveriam ter esses ouvidos sempre atentos, bem como os gestores [...]. Em outras organizações já vivi essa coisa de detectar o medo de forma mais estruturada, dentro de estratégias de gestão da mudança.**
- b) **A energia é tão concentrada em outras coisas que o medo não é tratado por ele mesmo. Embora seja evidente para todos que o medo exista. A gente vai monitorando a ansiedade das pessoas por informação, quando a gente começa a ver que as pessoas estão perguntando muito é porque elas estão com mais medo, a gente mede a quantidade de pergunta que chega, a quantidade de boato que chega [...] através da comunicação com o gestor que retroalimenta a área de comunicação.**

Alguns entrevistados demonstram interesse em fazer esse tipo de medição, mas entendem que esse tipo de abordagem seja competência das áreas de RH, através de suas ferramentas e intervenções apropriadas. Vejamos as opiniões:

- a) **O RH faz bem isso aqui dentro, para medir o clima. Mas eu não sou retroalimentada por isso. Deveria fazer, mas não faço. Estamos distantes das pessoas.**
- b) **O RH tem que trazer os mecanismos, as ferramentas em situações como medo. De ter a sensibilidade de fazer esse tipo de intervenção.**
- c) **Se existe um rumor, de alguma forma a liderança já está sinalizada sobre o que gerou o rumor. Então, tem que existir uma checagem. Mas a comunicação não consegue fazer isso sozinha. É preciso ferramentas. Mas é algo mais reativo e que não faz sentido monitorar por monitorar. Depende do quão saudável é a empresa.**

Quando questionados sobre sua prioridade em lançar esse olhar comunicacional aos medos organizacionais e aos ruídos gerados por eles, deflagramos uma preocupação e prioridade ainda bastante instrumental em relação à gestão da comunicação interna junto à maioria dos entrevistados. Apesar de assumirem interesse legítimo numa postura, de mapear a causa destes fenômenos no dia a dia, revelam que esse tipo de ação acaba não sendo possível na rotina, uma vez que se assumem demasiadamente focados, seu tempo e energia, na entrega dos produtos comunicacionais. Observe:

- a) **Precisamos atuar como termômetro, sair do dia a dia dos canais, das entregas.**
- b) **Temos situações de fechamento de planta no nosso negócio, as pessoas sentem medo, tem medo de perder o emprego, mas não há uma preocupação em entender esse medo, nem em entender os ruídos que acontecem, as pessoas desconfiam, mas a comunicação interna não toma nenhuma ação de mapeamento dos ruídos.**
- c) **Mapear os ruídos vai além da atuação, da decisão da área de comunicação. A alta direção das empresas não valoriza o foco nesse tipo de ação [...] valoriza-se muito mais as entregas de comunicação, as metas da área e não se o objetivo que gerou a meta está sendo cumprido ou não, se o clima está bom ou não.**
- d) **Até me preocupo em mapear os ruídos, mas não faço. Porque somos cobrados por coisas tão mais tangíveis no dia a dia da organização, que eu acabo não priorizando.**

5.3.2 Um olhar comunicacional para a subjetividade.

Do ponto de vista teórico, compreendemos ao longo deste estudo que sair do processo de negação e partir para um estágio de tomada de consciência a respeito do medo individual, contribuiria com diversas possibilidades para as organizações e indivíduos que dela fazem parte.

Entre estas possibilidades estão: conquistar crescimento individual e coletivo, alcançar a aprendizagem organizacional, repensar as formas de se trabalhar, desenvolver a habilidade de ouvir, aceitar, honrar e respeitar os sentimentos dos outros, bem como passar, enquanto a organização, a considerar os dados emocionais da empresa com seriedade no momento de tomada de decisões.

A possibilidade de aproveitamento das vantagens acima citadas, como forma de lidar com os temores organizacionais de maneira mais proveitosas, socialmente benéficas e produtivas, confirma, assim, um dos argumentos postulados neste estudo.

Compreendendo os benefícios de abrir espaço para que se possa lançar um olhar comunicacional aos medos organizacionais, uma das preocupações desta análise, também foi demonstrar, através das análises aqui contidas, que proporcionar o espaço para que o medo organizacional possa ser compreendido e discutido abertamente, deve ser algo possível dentro das organizações, principalmente levando em consideração a necessidade latente de lidar com tantos desafios decorrentes, tais como as mudanças organizacionais, o medo e seus efeitos, objetos representativos para a comunicação interna e que necessitam deste olhar.

Defendemos ainda que a expressão do medo pode se dar a partir de um espaço comunicacional dialógico e compreensivo nas organizações. E nesse sentido, podemos afirmar que a abordagem da comunicação compreensiva parece ser a linha de pensamento mais adequada para que se possa lançar um olhar comunicacional ao medo e aos boatos, objetos fenomenológicos, intersubjetivos e complexos, cuja interpretação e compreensão encontram espaço fértil para sua interpretação e entendimento nessa perspectiva.

Entendemos que, a partir desse olhar comunicacional, será possível estabelecer um diálogo compreensivo nas organizações que contribuirá para que tanto o medo, quanto outras emoções possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções de seus interlocutores e que, conseqüentemente, resultará em relações organizacionais mais humanizadas e produtivas.

Nesse sentido, buscou-se realizar uma sondagem de opinião junto aos entrevistados a fim de avaliar de que maneira as áreas de comunicação interna tratam os diálogos em suas organizações, com o objetivo de investigar se há espaço nas organizações para um olhar e um diálogo mais humanizado e compreensivo, de forma geral e, também, em relação às emoções.

De acordo com grande parte dos gestores, o diálogo e a postura da comunicação nas organizações ainda está centrada numa maneira mecanicista de atuar, focada na transmissão de mensagens em detrimento de uma abordagem comunicacional dialógica compreensiva.

Vejamos as opiniões:

- a) **Nossos diálogos não são genuínos. Não existe uma intenção real. As lideranças aqui fogem desse tipo de iniciativa. Acham que tudo é sigiloso. Não é uma organização que se preocupa com o diálogo.**
- b) **Acho que a área de comunicação é muito mais focada em passar informação do que estimular o diálogo. As pessoas não estão preparadas para falar e escutar.**
- c) **Não escutamos as pessoas, só queremos falar.**
- d) **No discurso, as organizações querem falar abertamente sobre as coisas. Mas na prática isso ainda não acontece.**
- e) **A gente ainda vive uma comunicação interna mecanicista, preocupada com o veículo.**
- f) **A comunicação dialógica ainda está distante porque temos gestores típicos nas organizações que vem de um período em que a comunicação era mecanicista. Então, é uma comunicação que ainda tem muita força para o veículo.**

De acordo com a análise teórica, sugerimos anteriormente neste estudo que a área de Comunicação Interna nas organizações parece passar atualmente por um momento de transformação, em que tenta abandonar uma atuação mecanicista e padronizada na qual ainda tem seu enfoque dirigido aos fluxos, processos e produtos de comunicação interna. Grande parte dos gestores pesquisados avalia que o foco no dia a dia realmente ainda se encontra nas entregas da área que parecem legitimar sua existência e assegurar seu reconhecimento junto à organização. Observem os exemplos:

- a) **Acredito que esse olhar comunicacional possa existir, mas não conseguimos priorizar isso pelo tanto que já temos que fazer no dia a dia.**
- b) **As pessoas estão mais preocupadas em entregar resultados, tirar o problema do colo, do que tornar a comunicação mais efetiva, havendo um maior engajamento por parte de cada um.**
- c) **Ainda existe uma preocupação muito grande com a entrega dos produtos de comunicação, E olhar para o medo demanda tempo, prioridade e energia.**
- d) **No fim do dia, continuamos preocupados com os *views* da Intranet. A comunicação não saber demonstrar o valor estratégico sobre o qual ela tanto discursa. Porque nossa maneira de medir as coisas ainda é muito tradicional. Ainda temos uma dificuldade em desapegar dos produtos, porque o tempo maior que dedicamos é na produção dos mesmos.**

Em alguns casos, é possível viver essa atuação estratégica, mas é mais comum pensar no tático, nas ferramentas, de acordo com um dos entrevistados: “[...] mas esse olhar para o subjetivo fica de baixo do tapete porque eu preciso ir para o objetivo e entregar o resultado, entregar os produtos de comunicação, garantir a empregabilidade”.

Foi também mapeado durante a pesquisa com os gestores de comunicação que boa parte deles ainda acredita que não existe espaço para um olhar humano e emocional nos espaços formais da organização e que as mesmas se manifestariam muito mais através da comunicação informal nas organizações, de acordo com os entrevistados:

- a) **Só se fala sobre a emoção num momento informal, difícil levar isso para o formal, para a face a face, para os veículos.**
- b) **Não existe espaço para a troca [...] o diálogo sobre a emoção ainda está muito no informal.**
- c) **Numa empresa onde trabalhei, tinha reunião de piso, era um momento diário de diálogo para falar sobre resultados, metas, sobre o que se passa na empresa [...] mas não pra falar sobre como as pessoas se sentem, as emoções ficam veladas, porque as pessoas não desejam se expor e não tem esse interesse legítimo pelas organizações.**

Nessa mesma linha de raciocínio, apesar dos argumentos teóricos contrários levantados neste estudo, sob o ponto de vista prático, segundo alguns gestores, buscar um olhar às emoções nas organizações ainda é percebido pelas mesmas, como uma forma piegas ou confundido com estímulo à emotividade. Observe os comentários de alguns entrevistados:

- a) **A conversa do ambiente de humanas, das emoções, cai no descrédito para quem é muito cético e racional. Então tem que trazer para o tangível, para o negócio, não pode cair para o acarinhamento, senão a gente perde a credibilidade.**
- b) **Mas os diálogos aqui visam o tangível, o racional, o prático. Não tem espaço para essa discussão aberta das humanas, das comunicações.**

Durante a pesquisa, os gestores argumentam que lançar esse olhar comunicacional para o humano e o subjetivo nas organizações depende de alguns fatores: o grau de maturidade da organização em relação à comunicação, a cultura organizacional, bem como o preparo das lideranças no sentido de fomentar e estimular esse tipo de abordagem dialógica. Vejamos as opiniões de alguns entrevistados:

- a) **A empresa prepara o gestor e tem ferramentas formais para que ele possa dialogar com a sua equipe. Mas isso dependerá de cada gestor. O olhar comunicacional dependerá do grau de maturidade da área de comunicação interna e da cultura da empresa.**
- b) **Esse olhar comunicacional até existe, mas dependerá da escuta, do quanto estamos preparados para mapear os medos, os rumores. Esse olhar também dependerá da capacidade da área de comunicação para fazer essa escuta, num primeiro momento.**

- c) **Eu acho que o intangível, o subjetivo é possível olhar isso nas organizações. Mas aquilo que eu acredito como profissional de comunicação, parece que está sendo abandonado. A cultura vai te moldando e você deixa de lado aquilo que acredita.**
- d) **As empresas têm graus de maturidade bem diferente em relação à forma como olham as questões de clima, de emoção, da temperatura das organizações, as questões relacionadas a pessoas.**
- e) **Existe espaço pra falar do medo. O assunto surge, mas as organizações não estão preparadas para que os gestores possam lidar com isso junto às suas equipes, no processo de cascadeamento. Alguns gestores até reconhecem que não sabem lidar com esse tipo de situação. A gente ainda contrata gestores pensando na competência técnica e não na competência de gestão. É um desafio lidar com isso.**
- f) **Promover diálogo não é uma batalha só da comunicação. Depende de condições conjuntas, com o presidente, com a liderança. Nem toda a organização pode estar preparada para isso. Mas já é um movimento dos últimos anos considerar a comunicação face a face, via gestor, da transparência. Já temos o entendimento de que diálogo é importante. Depende do negócio da empresa, o momento que a empresa está, o estilo de gestão, o grau de maturidade da comunicação.**

Apesar de toda subjetividade, uma das entrevistadas conseguiu dar exemplos práticos e corroborar com a possibilidade de se lançar esse tipo de subjetivo nas organizações, estabelecendo um diálogo compreensivo, mediante a um processo que busque a preparação dos gestores, para que possam falar e ouvir, havendo um espaço para o humano nas organizações.

Dá pra dialogar, expondo a liderança pra falar, criar movimentos, encontros onde as pessoas possam falar. Estamos num processo de educação executiva mesmo, de preparar gestores para falar [...]. A gente faz muito encontro, estimula a comunicação via gestor, a gente educa o gestor para estar por inteiro nessa comunicação dialógica. O olhar da comunicação dialógica é o espaço de compreensão, onde é o diálogo do falar e ouvir, onde as pessoas possam ser elas por inteiro, demasiadamente humana, onde possa ter espaço para incerteza, para o não previsível, para as pulsões, quando entendo a organização como um ser vivo, tenho mais chance de acertar. Se eu não tenho um espaço para esse humano aparecer, a organização sofre mais. Existe uma preocupação constante com a escuta, em estar ligado no pensar, sentir e fazer.

A maioria dos gestores citou a prática do “Storytelling” como mecanismo para trazer a emoção à tona e abrir espaço para um diálogo mais humano onde as discussões possam ser mais proveitosas e benéficas. Observe os exemplos citados:

- a) **Embora tenhamos fóruns de diálogo, minha preferência é falar no miúdo, na micronarrativa, onde existe espaço para falar sobre as emoções. Como eu faço que essa narrativa seja mais fundadora para as pessoas, como gerencio o que falo de forma que o outro se sinta à vontade pra falar, ser coerente entre o que eu falo e faço, como eu**

crio espaço para que as pessoas possam ser quem elas são, para que elas se fortaleçam na relação.

- b) **A área de comunicação interna para trazer a emoção à tona busca [...] usar os bons casos, o testemunhal, as histórias das pessoas, o storytelling mesmo. Dessa forma, é legítimo porque é real. E quando fazemos isso dentro das organizações, é estratégico para promover engajamento e trazer as pessoas de volta.**
- c) **O olhar para o subjetivo existe. Ouvimos falar sobre storytelling, sobre a humanização das comunicações, para uma comunicação mais humana. Mas a consolidação disso leva tempo. O RH precisa estar junto nesse processo. O RH também precisa ser humano. Mas o desafio é levar esse olhar para outras esferas.**
- d) **O storytelling quando bem feito pode gerar espaço para se falar sobre emoção.**
- e) **Eu acho que depende da organização. Eu mesma treino os gestores sobre como fazer o storytelling. Eu digo: todo mundo sabe falar, conte sua história, seja verdadeiro, eu tenho a preocupação de estabelecer cenário, a gente vive numa pós-modernidade, o que isso significa, como isso mexe com as pessoas, com a relação de mundo delas, como eu trato o imaginário, leve tudo isso em consideração e seja você mesmo. É isso que falamos para gestor em treinamento. Não falamos regras. Dizemos: seja você mesmo.**

O exercício da empatia também foi citado como uma possível forma de se relacionar e dialogar a fim de trazer a emoção à tona e promover um diálogo mais humanizado e edificador.

- a) **Quando existe empatia, quando se comunica face a face, de forma humanizada, o impacto nas pessoas é outro.**
- b) **Precisa haver cultura de confiança, empatia, exposição do gestor, onde se fala a verdade. E quando não se pode falar a verdade, é preciso admitir. Mas isso é tão longo de construir, dá muito trabalho.**
- c) **É possível olhar para o medo e transformá-lo em algo produtivo a partir da transparência, da empatia.**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo, inicialmente, foi analisar o medo e seus efeitos nas organizações privadas de grande e médio porte. Dentre os efeitos mais relevantes, esta pesquisa também se dedicou à compreensão em relação à maneira como os medos se expressam através dos boatos e os impulsionam.

A constatação da importância quanto à expressão do medo nas organizações e todos os benefícios gerados por esse movimento motivaram a busca por uma abordagem teórica que pudesse inspirar, também, o lançar de um olhar comunicacional ao medo nas organizações e que este mesmo enfoque permitisse uma análise interpretativa mais complexa e subjetiva dos objetos aqui analisados.

Podemos afirmar que o presente estudo confirmou que os objetos aqui estabelecidos num formato de tripé, realmente se complementam e se inter-relacionam: o medo organizacional, seus impactos na comunicação interna e o diálogo nas organizações sob a perspectiva compreensiva, como elemento transversal que sustentou e deu sentido à análise enquanto modelo teórico comunicacional.

Aliás, um dos principais propósitos deste estudo, foi ampliar a visão quanto ao alcance do diálogo compreensivo, demonstrando seu potencial enquanto olhar comunicacional em relação às emoções, a fim de inspirar pesquisadores e profissionais da área de comunicação interna a respeito da aplicação dessa abordagem às práticas e desafios da comunicação interna nas organizações.

O diálogo compreensivo se configurou como o principal alicerce do objeto-tripé em questão, uma vez que, como linha teórica foi possível demonstrar que a sua abordagem é a mais adequada para o olhar intersubjetivo que precisou ser lançado a todos os objetos contidos neste estudo.

E assim, de alguma forma, este estudo tem na sua conclusão um incentivo para que os profissionais da área de comunicação interna possam considerar a abordagem aqui estudada, sempre que for necessário lançar um olhar subjetivo às questões humanas e emocionais que permeiam as organizações.

Com base nos resultados avaliados, principalmente, na fase da pesquisa de campo, é possível refletir que as organizações estão, aos poucos, pavimentando seu caminho rumo a uma comunicação dialógica, relacional e criadora de sentidos, onde

possa existir espaço e intenção de se lançar um olhar comunicacional compreensivo aos desafios organizacionais da comunicação interna.

Existem claros indícios encontrados aqui neste estudo, que revelam a possibilidade de que talvez esse olhar possa encontrar algumas brechas iniciais quando lançado a partir da prática do Storytelling, e do exercício da empatia, práticas que, empiricamente, podemos afirmar que, de alguma maneira já permeiam as plataformas formais e práticas informais de comunicação interna nas organizações.

O aprofundamento desses conceitos, suas práticas e desdobramentos nas organizações, sob a perspectiva da comunicação compreensiva, somado à contextualização e a alguns fatores situacionais, ampliarão a visão quanto à possibilidade de se aplicar essa abordagem teórica da comunicação compreensiva às práticas das áreas de comunicações internas das organizações.

Viabilizar esse olhar comunicacional dependerá também de alguns fatores situacionais - que variam de organização para organização - e estão relacionados à preparação das lideranças enquanto interlocutores neste processo, a sinergia desse tipo de prática em relação à cultura organizacional e ao modelo de gestão vigente, bem como em que medida, a própria área de comunicação interna atingiu um patamar em que seu grau de maturidade lhe possibilite viabilizar essas práticas, dentro dessa perspectiva.

Retomando o que já foi dito anteriormente: não temos, neste estudo, a intenção de sugerir como a prática comunicacional interna se daria sob uma perspectiva compreensiva, mas podemos sim, sugerir que, baseando-se nas características da abordagem compreensiva analisadas aqui, podemos imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço de interpretação em relação aos fenômenos organizacionais.

E, ainda, fica aqui registrado o desejo da autora desta dissertação de investigar, como um futuro objeto de estudo, a empatia – conceito que parece já permear o imaginário e as práticas comunicacionais das organizações – a fim de avaliar de que maneira o exercício da empatia – enquanto prática comunicacional e relacional nas empresas – poderá abrir as portas organizacionais à linha teórica da comunicação compreensiva, possibilitando que o subjetivo possa vir à tona com mais naturalidade, a partir da intenção de “se colocar no lugar do outro”, entre os indivíduos que dialogam e convivem nas organizações. E assim, ampliar o espaço para que tanto o medo quanto outras emoções possam se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de

maior confiança, aprendizado e produtividade, com maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, esse olhar comunicacional possa, também, resultar em relações organizacionais mais humanizadas.

A empatia apoia-se na proximidade, na similaridade e na familiaridade, o que faz muito sentido, uma vez que ela evoluiu para favorecer a cooperação entre os membros do grupo [...] trata-se da nossa capacidade de fazer laços com as outras pessoas, de compreendê-las e de nos colocar no lugar delas. (WALL, 2010, p. 311 e 317)

REFERÊNCIAS

BAUMAN, ZYGMUNT. **Medo Líquido**. Tradução Carloa Alberto Medeiros. Rio de Janeiro : Jorge Zahar , Ed., 2008. 240 p.

CABRAL, VALÉRIA. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom: revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, Vol.2, n.1, p. 57-71, ago. 2004. Disponível em:
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/viewArticle/5716>
 Acesso em: abril de 2013

CONTRERA, Malena. **Em meio ao desencanto: a comunicação fundada no pensamento mecânico-funcional**. 2007. Trabalho apresentado ao GT “Epistemologia da Comunicação” do XVI Encontro da Compós, Curitiba, PR: Universidade Paulista, 2007.

_____. Do lado de fora do jardim encantado: comunicação e desencantamento do mundo. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós, Brasília, v.12, n.3, set./dez 2009. Disponível em:
<http://compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/432/384>
 Acesso em: abril de 2013

David Savan. **Peirce’s Semiotic Theory of Emotion**. Texas: Texas University International Congress, 1981. Disponível em :
<https://www.zotero.org/edson.reuter/items/34DBZ6GZ>. Acesso em: agosto de 2012

DIFONZO, NICHOLAS. **O poder dos boatos: como os rumores se espalham, ditam comportamentos, podem ser administrados e por que acreditamos neles**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 285 p.

FERRARA, Lucrecia D. Aléssio. Epistemologia da Comunicação: além do sujeito e aquém do objeto. In: LOPES, M. Immacolata, V. **Espistemologia da Comunicação**, São Paulo: Loyola,2003. P. 60 - 90.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. Org. por Rafael Cardoso. Tradução de Raquel Abi-Sâmara. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 222 p.

FRANÇA, Vera. **Paradigmas da Comunicação: conhecer o que?** 2001. Trabalho apresentado ao 9º encontro anual da COMPOS. DF: Universidade de Brasília, 2001.

GILLEY, Kay. **A alquimia do medo. Como acabar com o transe corporativo e criar um futuro de sucesso para sua empresa**. São Paulo. Editora Cultrix, 1999. 192 p.

GUEDES, Éllida. **A Comunicação Interna como reflexo dos valores contemporâneos.** 2009. Trabalho apresentado ao Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, nº 12, Universidade Federal do Maranhão, 2009. Vol. 12.

KAPFERER, J-N. **Boatos: o mais antigo mídia do mundo.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993. 282 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 3. ed. São Paulo: Summus, 1986. 417 p.

_____. **Gestão das Relações Públicas na Contemporaneidade e sua Institucionalização Profissional e Acadêmica no Brasil.** **Organicom:** revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: ECA-USP, a. 3, n. 5, 2º semestre de 2006. Disponível em: abril de 2013

<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/70>. Acesso em: maio de 2013

_____. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos.** São Paulo, Ed. Saraiva, 2009. Vol. 1.

_____. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009, V. 1, p. 63-89.

KÜNSCH, Dimas A. **Aquém, em e além do conceito: comunicação, epistemologia e compreensão.** 2009. Trabalho apresentado ao GT Epistemologia da Comunicação do XVIII Encontro da Compós, em Belo Horizonte, MG, em junho de 2009.

_____. **Saber, afeto e compreensão: epistemologia da comunicação e dialogia.** **Líbero:** revista da Universidade Cásper Líbero – São Paulo – v. 14, n. 27, p. 31-42, jun. de 2011. Disponível em:

http://www.casperlibero.edu.br/rep_arquivos/2011/06/20/1308597563.pdf
Acesso em: outubro 2012

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Comunicação, disciplinaridade e pensamento complexo.** 2007. Trabalho apresentado ao GT “Epistemologia da Comunicação” do XVI Encontro da Compós, em Curitiba, PR, junho de 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna.** 2008. Trabalho apresentado ao GT Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas, **Congresso Abrapcorp, em Belo Horizonte, MG, em abril de 2008.**

_____. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** **Conexão:** revista Comunicação e Cultura, Caxias do Sul: UCS, v.9, n. 17, jan./jun. 2010.

Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna_intercom.pdf. Acesso em: Abril de 2013

_____. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** 2012. Trabalho apresentado ao Gecorp, Universidade Estadual de Londrina, PR, em outubro de 2012.

MAXIMIANO, A.C.A **Introdução à administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 294 p.

McCORMICK, Ernest J; TIFFIN, Joseph. “**Psicologia Industrial**”. São Paulo: EPU, 1977. Vol 2.

MENEZES, José Eugênio de O. Comunicação, espaço e tempo: Vilém Flusser e os processos de vinculação. In: Claudio Novaes Pinto Coelho (Org.), Walter Teixeira Lima Junior (Org.). **Comunicação: diálogos, processos e teorias.** São Paulo: Plêiade, 2010, p. 59 – 76.

MORIN, Edgar. **O enigma do homem – Para uma nova antropologia.** Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1975. 227 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, M.M.K (Org.). **Comunicação Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2009. Vol. 2.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida, **Comunicação Interna: interferências da Contemporaneidade.** 2008. Trabalho apresentado ao GT **Gestão de relacionamentos, opinião pública e públicos nas organizações, Congresso Abracorp, em Belo Horizonte, MG, em abril de 2008.**

_____. **Comunicação Interna: interferências da Contemporaneidade.** 2010. Trabalho apresentado ao GT **Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional, Congresso Abracorp, em Porto Alegre, RS, em maio de 2010.**

PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica.** São Paulo. Perspectiva, 2000. 337 p.

PEREIRA, Marcelo Acar. **O medo no contexto organizacional.** 2006. 105 p. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3413/MARcelo.pdf?sequence=1>. Acesso em: outubro 2012.

REGO, F.G.T. do. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991. Vol. 272

REZENDE, Claudia Barcellos; COELHO, Maria Claudia. **Antropologia das Emoções**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 136 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998. 9ª edição

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

ROSSETI, Regina. **A linguagem como mediação da intuição**. 2007. Trabalho apresentado ao GT “Epistemologia da Comunicação” do XVI Encontro da Compós, Curitiba, PR, em junho de 2007.

SANTAELLA, Lucia. **O que é semiótica**. São Paulo. Ed. Brasiliense, 2001. 88 p.

_____. **A teoria geral dos signos**. São Paulo. Pioneira, 2000. 153 p.

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da. **Teorias da Comunicação nos Estudos de Relações Públicas: Lacunas e Indicações de Novas Aplicações**. 2011. 121 p. Dissertação (Programa de Mestrado em Comunicação) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2011. Disponível em: http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao_completa_pmc_sandro_takeshi_munakata_da_silva.pdf. Acesso em: outubro 2012.

SILVEIRA, B.; PAVARINO, R. N. **Agenda Setting versus Espiral do Silêncio**. 1985. Trabalho apresentado na Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste – Brasília, em junho de 2009.

WALL, Frans de. **A era da empatia: Lições da natureza para uma sociedade mais gentil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 387 p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS DA PESQUISA QUALITATIVA (DE CAMPO)

Meu nome é Cynthia Sganzerla Provedel, e sou do curso de pós graduação em Comunicação strictu sensu pela Faculdade Cásper Líbero. Esta pesquisa – de cunho estritamente acadêmico – busca como objetivo primário investigar as causas do medo nas organizações; o secundário, mapear os efeitos do medo na comunicação interna informal; e, por último, fazer uma sondagem a respeito da atuação da comunicação interna, no estabelecimento de um olhar comunicacional ao medo nas organizações.

Roteiro

Sobre o medo e sua influência nas organizações:

- 1) Conte um pouco para mim se, na sua experiência como gestor (a) de comunicação, você já vivenciou situações em que os colaboradores da organização – ou determinados grupos dela – se sentiram amedrontados, inseguros, ou ameaçados por algum motivo (citar exemplos, se for o caso: fusões, aquisições, downsizing, venda, mudanças de gestão/chefe/presidente, mudanças de processos, possibilidade de demissões, mudanças de sistemas, etc). Se você tiver mais de um exemplo sobre isso, vamos falar sobre um de cada vez, que tal?
- 2) E se nunca viveu essa situação, o que acredita que impediu que o medo se instalasse?
- 3) Qual tipo de medo você acredita que eles sentiram?
- 4) O que motivou este medo? (explorar bem as causas que possam estar obscuras)
- 5) De que maneira a organização se deu conta de que essa emoção estava latente?
- 6) Na sua percepção, quais consequências positivas e negativas que esse medo gerou na organização, de forma geral (outros novos sentimentos, impactos no clima, no comportamento organizacional, na comunicação interna informal)?
- 7) De que maneira a organização lidou com esse medo e suas consequências? Tomou algum tipo de ação? (explorar em caso positivo ou negativo)
- 8) Quais áreas se mobilizaram em função disso?
- 9) Para concluir essa questão, a organização procura medir sensações como o medo de forma pontual, somente em momentos de crise? Ou essa medição acontece de maneira mais rotineira e estruturada? De que forma isso é medido/mapeado?

O medo e seu impacto na comunicação interna:

- 1) O que você entende por comunicação interna informal?
- 2) Na situação de medo, relatada anteriormente ou de forma genérica, como você percebe o impacto deste medo na comunicação interna informal?
- 3) Você entende que o medo sentido pode impulsionar os funcionários a disseminarem boatos?
- 4) O que, na sua opinião, impulsiona o surgimento de um boato?
- 5) Pode haver um aumento das conversas de corredor, que chamamos de “boca a boca”?
- 6) Houve algum tipo de ação por parte da área de comunicação interna ou outras áreas no sentido de mapear, compreender ou lidar com estes boatos e conversas de corredor? De que forma? E em caso negativo, qual o motivo que você acredita que impediu alguma ação?
- 7) E quanto à comunicação interna formal, houve algum impacto do medo em relação às práticas de comunicação interna? De que maneira? Alguma ação prática foi tomada com o objetivo de minimizar o medo ou lidar com os boatos?
- 8) Ao sentir medo, você entende que os colaboradores buscam quais alternativas para minimizar esta emoção? (Buscam fontes oficiais? Buscam a liderança? Buscam informações junto aos colegas? Alguma outra alternativa?)
- 9) Num contexto de medo, as pessoas, na sua percepção, se falam mais ou se calam mais? Por que falam mais? Por que se calam mais?
- 10) Na sua percepção, os colaboradores encontram eco para seus medos na organização? É possível dialogar sobre o medo junto aos colegas? Junto aos gestores? Sim, não e porque?

Sondagem como a área de comunicação interna promove o diálogo com a finalidade de trazer à tona a expressão das emoções, como o medo:

- 1) Como a área de comunicação interna promove o diálogo, de forma geral, nas organizações?

- 2) A área de comunicação interna procura criar espaço, tomar ações para que se possa dialogar sobre situações que podem gerar medo, insegurança ou incerteza? De que forma?
- 3) Existem fóruns formais ou informais para esse tipo de diálogo?
- 4) Na sua percepção e opinião, é possível estabelecer um olhar comunicacional para o medo, ou seja, trazê-lo à tona, ampliar sua compreensão e promover espaço para se dialogar abertamente a respeito daquilo que o gera?
- 5) Mais do que isso, é possível estimular as pessoas a lidarem com ameaças reais ou potenciais de formas verdadeiras, proveitosas, positivas, socialmente benéficas e produtivas? De que forma? Pode dar exemplos?

Quer adicionar algo? Deixar meu contato caso seja necessário adicionar algo.

Agradecer, reforçar que será feito o envio do sumário executivo assim que a dissertação estiver concluída e aprovada pela banca.

APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO PARCIAL DOS DEPOIMENTOS DA PESQUISA QUALITATIVA (DE CAMPO).

Nesta etapa do estudo, o objetivo será demonstrar os resultados da pesquisa de campo, ilustrados a seguir pelos depoimentos dos entrevistados, não serão citados os seus nomes, na intenção de preservar as suas respectivas identidades.

Medo Organizacional

“O medo mais marcante aqui está relacionado ao medo das demissões, momentos em que tem uma baixa de mercado, apesar de ninguém falar abertamente sobre esse medo, as pessoas sentem e comentam informalmente.”

“É o medo da demissão, é recorrente, por conta de reestruturações.”

“É o medo de mudança de uma nova gestão, mudança de processo, mudança de estrutura. É sempre o medo do novo, do desconhecido nas suas diferentes facetas. No fim é uma coisa só: vou conseguir sobreviver neste cenário novo?”

“As demissões acontecem por conta de resultados, quando não se chega nos resultados esperados, não justifica ter tanta gente trabalhando. Nessas situações, os boatos são muito fortes e isso não foi comunicado formalmente.”

“As pessoas tem medo de se expressar, de falar o que pensam, por conta de retaliação.”

“As pessoas tem medo de uma nova gestão, de mudanças, de perder o emprego, de sair da zona de conforto.”

“As pessoas têm medo de expressar o ponto de vista porque a organização é impositiva e hierárquica. É o medo de ser criticado.”

“As pessoas tem medo do novo, do desconhecido, do que foge do padrão.”

“O medo acontece com certa frequência, pois é por conta de demissões e reestruturações. É algo rotineiro nas organizações.”

“Têm também situações de medo mais pontual, por conta do estilo de gestão de um líder.”

“O medo faz parte do ser humano. Eu vivi processos de compra, venda, recompra, e quando não se sabe as linhas de futuro, as pessoas ficam muito amedrontadas. Eu vivenciei o medo de muitas formas diferentes, no momento de tomada de decisão, o medo do gestor.”

“Qualquer processo de mudança que o funcionário não participa do processo, dá medo.”

“Tenho tido a sorte de participar de projetos e programas onde o medo é bem gerenciado. Ou seja, não cortar a comunicação por falta de saber o que vai acontecer no futuro, a gente sabe que coisas difíceis podem acontecer, a gente participa as pessoas disso e mantém o canal aberto, isso tranquiliza as pessoas, aumenta a confiança na organização.”

“Existe um medo que foge ao meu escopo de atuação de comunicação que é o medo da relação com o chefe. Quem tem que alcançar isso é a função de gestão de pessoas. Quando eu tiro do particular e olho o todo, aí sim eu consigo atuar enquanto comunicação.”

“O medo de perder emprego é fundador, tudo gira em torno disso.”

“Eu não consigo separar medo de ansiedade. É meio uma simbiose.”

“O medo do novo é mais um efeito do que uma causa do medo.”

“O medo protege, te traz noção de limite. Ruim é quando o medo é crônico, se isso é constante, aí não é produtivo.”

“O medo é a falta de confiança na organização.”

“O medo organizacional nunca é de uma pessoa só. Ele é coletivo.”

NEGAÇÃO DO MEDO

“As pessoas negam o medo. E a organização acaba não medindo, nem percebendo os medos.”

COMUNICAÇÃO INTERNA EM RELAÇÃO AO MEDO – MAPEAR/TRATAR

“A gente fez planos, comunicados, Q&A, nos preparamos, tínhamos a carta do presidente, mas não soltamos a comunicação [...] foi uma decisão corporativa não comunicar formalmente sobre as demissões porque não se sabia quem iria ser demitido, o foco foi muito mais na ação do que na comunicação.”

“Não comunicar formalmente quebra a confiança e aumenta o medo.”

“Aqui temos muito o perfil de não falar as coisas.”

“O que rola no informal é diferente do que está sendo trabalhado pela comunicação interna formal. Se fosse possível antecipar as coisas, ver como as pessoas estão se sentindo, talvez a comunicação fizesse mais sentido.”

“Detectar medo é algo empírico e reativo. Você fala com as pessoas nos corredores, percebe que é recorrente, endereça e busca investigar melhor. A comunicação interna e o RH deveriam ter esses ouvidos sempre atentos, bem como os gestores.”

“Em outras organizações, já vivi essa coisa de detectar o medo de forma mais estruturada, dentro de estratégias de gestão da mudança.”

“O RH tem que trazer os mecanismos, as ferramentas em situações como medo; de ter a sensibilidade de fazer esse tipo de intervenção.”

“A energia é tão concentrada em outras coisas que o medo não é tratado por ele mesmo. Embora seja evidente para todos que o medo exista, a gente vai monitorando a ansiedade das pessoas por informação, quando a gente começa a ver que as pessoas estão perguntando muito, é porque elas estão com mais medo, a gente mede a

quantidade de pergunta que chega, a quantidade de boato que chega, através da comunicação com o gestor que retroalimenta a área de comunicação.”

“Você só tira o medo se você fala, se você está junto com as pessoas. Não dá pra criar confiança sem ter previsibilidade. Se você não está junto com as pessoas, você não cria previsibilidade. É preciso estar junto para criar confiança [...] Aquilo que te toca, você não põe numa revista. Aquilo que te toca, você fala com as pessoas.”

“A comunicação nunca se manifesta aqui porque é o perfil de quem está na liderança. Tem um medo nessa liderança de que ao formalizar o tema, a coisa possa ser acentuada, sair do controle e pode virar um boato geral.”

“Busca-se a comunicação ainda muito de maneira ferramental. O que a comunicação interna pode oferecer em situações de medo.”

“As pessoas já conseguem enxergar quando há uma incoerência entre a comunicação interna formal e a informal.”

“Não precisamos de mais canais. Precisamos de pertinência nos canais e até na nossa participação em fóruns e diálogos. O RH faz bem isso aqui dentro, para medir o clima. Mas eu não sou retroalimentada por isso. Deveria fazer, mas não faço. Estamos distantes das pessoas.”

COMUNICAÇÃO INTERNA EM RELAÇÃO A MAPEAR RUÍDOS

“Mapear os ruídos vai além da atuação, da decisão da área de comunicação. A alta direção das empresas não valoriza o foco nesse tipo de ação [...] valoriza-se muito mais as entregas de comunicação, as metas da área e não se o objetivo que gerou a meta está sendo cumprido ou não, se o clima está bom ou não.”

“Se existe um rumor, de alguma forma a liderança já está sinalizada sobre o que gerou o rumor. Então, tem que existir uma checagem. Mas a comunicação não consegue fazer isso sozinha. É preciso ferramentas. Mas é algo mais reativo e que não faz sentido monitorar por monitorar. Depende do quão saudável é a empresa.”

“Até me preocupo em mapear os ruídos, mas não faço. Porque somos cobrados por coisas tão mais tangíveis no dia a dia da organização, que eu acabo não priorizando.”

“Temos situações de fechamento de planta no nosso negócio, as pessoas sentem medo, tem medo de perder o emprego, mas não há uma preocupação em entender esse medo, nem em entender os ruídos que acontecem, as pessoas desconfiam, mas a comunicação interna não toma nenhuma ação de mapeamento dos ruídos.”

“Precisamos atuar como termômetro, sair do dia a dia do canal das entregas.”

EFEITOS DO MEDO

“Cada pessoa tem uma forma de lidar diante das mudanças. Tem gente que tem medo da demissão, é o principal...é a situação limite em contextos como esses.”

“Uma empresa não é diferente de qualquer outro ambiente social. As pessoas lidam com o medo das mais diversas formas. É difícil de falar de forma padronizada sobre esse tipo de reação. A sua forma de lidar com as coisas na vida se manifesta também no trabalho.”

“O medo faz cair produtividade, as pessoas ficam falando umas com as outras, pra buscar explicações, as pessoas tomam mais café, vão mais ao ambulatório. Tem uma conversa de corredor que fica muito forte nestes contextos. As pessoas também vão procurar outro trabalho, o medo impacta no turnover. As pessoas se sabotam, protegem a própria cadeira.”

“Percebe-se o medo pelos boatos que começam a surgir, os comentários informais começaram a acontecer e a área de comunicação chegou a fazer um plano de comunicação, a liderança já estava se preparando para evitar ruídos.”

“Quando começou a demissão, as pessoas começaram a se desmotivar, o café sempre cheio, as conversas de corredor, mas por outro lado, outro perfil de público começou a ir

atrás de outros projetos para justificar sua permanência e outro público saiu da organização, buscou fora.”

“Esse estado de espírito afeta a comunicação formal, também porque ela deixa de ser relevante. As pessoas não estão a fim de falar de coisas que estão distantes da sua realidade, não tem engajamento, gera uma não aceitação.”

“Em situações de medo, algumas pessoas se retraem, são poucos que consideram a mudança boa, tem os que querem aproveitar a mudança para benefícios próprios.”

“Os rumores atrapalham, geram improdutividade.”

“O medo paralisa, intimida as pessoas e impede as mudanças.”

“As pessoas estão mais preocupadas em entregar resultados, tirar o problema do colo, do que tornar a comunicação mais efetiva, se engajarem.”

“O medo ele é ruim quando te paralisa, mas o medo pra te deixar atento, alerta, ele é importante.”

“Aqui é uma empresa que tem medo porque faz parte de uma cultura fechada e hierárquica. É um medo que não paralisa, mas que não permite que as pessoas ousem, o que é uma contradição, de acordo com os nossos valores organizacional. O medo acaba sendo uma muleta.”

“O medo paralisa, gera apatia, mas também pode te ajudar a se preparar.”

“As pessoas descambam na crise. O descambo é proporcional ao tipo de ambiente que você proporciona às pessoas. Se as pessoas descambam, precisamos pensar o que estamos fazendo de errado.”

BOATOS/ RUMORES

“Surtem os rumores naturalmente em processos como esses.”

“Numa empresa onde trabalhei, volta e meia surgiam rumores sobre demissões. Mas se você dá informação, você tem a intenção de resgatar, ampliar o espectro de pessoas que tem a visão positiva, para que não se desesperem em situações como estas.”

“Tem coisas ajustadas e tem coisas deturpadas que surgem nas comunicações informais. As coisas deturpadas surgem a partir da insatisfação, do pessimismo, da crítica das pessoas. E aí a comunicação informal acaba sendo negativa. E aí, surgem os boatos, as conversas de corredor, que contaminam os demais.”

“No informal, o medo e insatisfação se manifestam. No formal, não se manifesta.”

“Aqui tem muita mudança o tempo todo. E isso reforça os boatos.”

“Aqui os boatos rolam o tempo todo e quem tá em cima, alimenta os boatos e, normalmente, eles são verdadeiros.”

“A imaginação aumenta o medo, se ninguém te falou o que vai acontecer, você cria. Exemplo, recentemente, falou-se que o presidente iria embora da companhia, as pessoas começam a falar, mapear, imaginar, isso já começa a gerar medo e ninguém falou novamente. Foi um boato que todo mundo falava nisso.”

“Os boatos aqui sempre partem de algo verdadeiro ou tem uma relação muito próxima da verdade, tudo vaza. E isso toma uma proporção muito grande. E como a comunicação nunca se manifesta, aí perde controle.”

“O medo potencializa a comunicação interna informal. Se tem problema de resultado, se a pessoa se sente afetada pelo tema que não está claro, o boato começa.”

“A massa é assim. Se algo gera medo, as pessoas se sentem sozinhas, se apoiam no outro para ouvir a opinião do outro.”

“É uma dificuldade imensa fazer com que a conversa do café chegue às lideranças. O medo agrupa os animais com medo frente à máquina do café que combinam ali como vão lidar com o contexto.”

“Comunicação informal é rumor, energia dissipada, e é contraproducente. Ela vai sempre existir.”

“Quando a comunicação informal se dá em contextos de equipe de alta performance, ela é extremamente positiva, pois é geradora de ideias e construtiva.”

“O medo acentua os boatos quando não há clareza nas informações.”

“Quando as pessoas têm medo, elas buscam trocar com os colegas, para amenizar e confortar seus temores. Elas não fazem isso através da liderança que, normalmente, nem está preparada para esse tipo de conversa.”

“Nas horas das demissões, as pessoas ficam se perguntando umas às outras: será que sou eu? A liderança não foi acessada, a comunicação formal também não tinha informação. A comunicação informal acaba sendo o único recurso para as pessoas falarem sobre os seus medos.”

“Se o chefe te perguntar se você está com medo, você diz que não e se cala. Já na informalidade, o medo vira uma bola de neve. O medo te faz se calar num contexto onde você não se sente à vontade. Mas por um outro lado, o medo te faz falar em ambientes onde você se sente confortável.”

“O boato é uma forma de compartilhar o medo e checar se a outra pessoa tem a mesma sensação. Ele é essencialmente sobre coisas que impactam na vida da pessoa.”

“Se não há abertura para conversar francamente com o gestor, as pessoas partem para o boato.”

“Medo impulsiona boato. As pessoas falam para ver o que colhem. O que mata não é o que você me fala, mas o que você não me fala. Se você me respeitar, você entende que eu sou capaz de gerenciar qualquer informação.”

“Tem que lidar com o boato. A crença na organização de que o boato vai passar já foi deixada pra trás. Hoje existe uma maior consciência.”

“Quando ele tem medo, ele busca quem ele confia. Está ligado à confiança e não à hierarquia.”

“Em situações de medo, os rumores se manifestam mais, se não há transparência ou um histórico de uma relação de confiança.”

“O rumor é uma forma de lidar com o medo, tentando trazer uma forma de investigar o próprio medo sentido.”

“O rumor é resultado da falta de informação ou informação que não é clara, as pessoas começam a desenhar cenários, ouvir o outro. O rumor também surge a partir de um gestor que não quer falar sobre os assuntos, daí as pessoas começam a projetar as coisas...O gestor tem um papel, um cuidado de tratar confidencialidade, mas ao mesmo tempo com transparência. Difícil isso!”

“Os ruídos são mal vistos. Estão falando? Deixa falar...E a comunicação formal acaba saindo depois que as pessoas já estão sabendo das coisas através dos ruídos, boatos.”

COMUNICAÇÃO INFORMAL

“Comunicação interna informal é qualquer reunião, conversa no corredor, o boato e se torna normalmente muito maior do que a comunicação formal e você não tem controle, você pode até influenciar através dos formadores de opinião.”

“Comunicação interna informal é a mais poderosa, ela é a verdadeira, é o boca a boca, ela dá o tom da empresa. Se ela é integrada com o discurso formal é bacana. Mas se não é, ela fica incoerente.”

“É a que acontece entre as pessoas, são os boatos que surgem e tem algum fundamento. Ela pode ser trabalhada positivamente, a nosso favor, mapeando formadores de opinião que possam influenciar e transformar as ideias de outras pessoas.”

“É a comunicação extra canais, é um fluxo, é uma rede de relacionamentos que você não controla. Ele existe, não tem como podar.”

“São as conversas do dia a dia, conversas de corredor, no relacionamento com as pessoas.”

“Eu não sei se gosto da terminologia ‘informal’. Não gosto da ideia do o que não faz parte dos grupos de canais formais, estariam a parte, ou seja, que as demais formas de comunicação estariam marginais. Todas as outras formas de comunicação compõem a comunicação informal. Os rumores fazem parte desse tipo de comunicação.”

“A comunicação interna informal contempla o boato, mas é muito além disso. As pessoas quando estão preocupadas com alguma coisa, quando alguma coisa é significativa pra elas, isso faz parte da narrativa delas que eu não controlo, que é o que chamo de comunicação informal. É a comunicação entre as pessoas, que estão no corredor, mas que não é necessariamente pejorativa, não está contra mim, empresa. É uma comunicação de legitimidade, porque as pessoas estão falando sobre o que a gente também está falando, só que no entendimento delas. Eu acho super positivo.”

“A comunicação interna informal pode ser prejudicial quando as pessoas, na ausência do discurso corporativo, na ausência da conversa do gestor, fala no corredor sobre inverdades e não ajuda a empresa a ir pra frente. Mas quando existe uma boa comunicação da liderança, eu acho que há menos disposição para boataria, pois eu crio credibilidade nas conversas entre gestor e equipe.”

“A comunicação interna informal é das relações cotidianas, entre as áreas, é como a informação se processa dentro dos grupos.”

“A comunicação interna informal tem mais peso em circunstâncias de medo, as pessoas reforçam o que é negativo. Os boatos são impulsionados pelo medo.

LIDERANÇA

“Não adianta colocar no mural se o gestor não falar, não passar segurança”

“Ao sentir medo, o cara não procura o gestor, procura seus pares, ou até colegas de nível superiores, que possa ter informações que o gestor teria. Tem gente que pergunta direto pro chefe. Mas é muito difícil esse perfil. O medo de falar sobre o que sente impede as pessoas de falarem. Tem gente que procura o colega, daí o boato aumenta.”

“Eu entendo que não é nos canais que a pessoa vai encontrar respaldo quanto ao medo que sente, mas, sim no gestor, nos momentos formais de comunicação face a face.”

“As pessoas não têm medo de falar num nível informal, tudo é levado meio que na brincadeira. Mas na hora de falar para o gestor a pessoa se cala, não há questionamento direto às lideranças, há muito mais, o boato.”

“Se a liderança é desacreditada, você busca junto aos pares explicações em situações de medo. Mas isso vai depender o contexto, da organização.”

“Somos formalmente treinados para comunicar corretamente em processos de gestão de mudança. Mas isso não é percebido pelos empregados e ainda depende muito do estilo de gestor.”

TRANSPARÊNCIA APLACA O MEDO

“Tivemos um processo de terceirização da folha que impactará na demissão de 20 pessoas. Desde o início do processo, tomou-se a decisão de falar abertamente sobre o

que iria acontecer e as pessoas adotaram uma postura interessante, pois passaram a demonstrar seu valor para não serem demitidas. A transparência desde o primeiro momento ajudou a reforçar a confiança das pessoas. Nesse sentido, você quebra a questão do medo. Ao invés da boataria, a gestora da área quis falar com as pessoas.”

“Quanto mais a empresa for clara e transparente, mais o canal informal poderá contribuir para o processo formal. É preciso tirar proveito dele, revertê-lo para coisas positivas.”

“Ser transparente não significa dizer tudo. É ajudar as pessoas a entenderem porque se toma determinadas decisões. Não existe conteúdo que não se possa falar. O que você tem que moderar é o que falar e em que momento. Mas não tem nada que o funcionário não possa participar. Quando você entra num cenário, onde tudo é confidencial, significa que você não confia nas pessoas. Se você não confia no seu funcionário, por que você espera que ele confie em você? Ou você tem uma relação madura com as pessoas, ou não venha esperar que as pessoas tenham uma relação madura com você. Primeiro faz, para depois exigir dos outros.”

DIÁLOGO / OLHAR COMUNICACIONAL PARA A SUBJETIVIDADE

“Nossos diálogos não são genuínos. É mais pró- forma. Não existe uma intenção real. As lideranças aqui fogem desse tipo de iniciativa. Acham que tudo é sigiloso. Não é uma organização que se preocupa com o diálogo.”

“Só se fala sobre a emoção num momento informal, difícil levar isso para o formal, para a face a face, para os veículos.”

“A área de comunicação interna para trazer a emoção à tona busca o RH, ou no caso de comunicação, colocar as pessoas para falarem sobre as coisas, usar os bons casos, o testemunhal, as histórias das pessoas, o storytelling mesmo. Dessa forma, é legítimo porque é real. E quando fazemos isso dentro das organizações, é estratégico para promover engajamento e trazer as pessoas de volta.”

“Ainda existe uma preocupação muito grande com a entrega dos produtos de comunicação, E olhar para o medo demanda tempo, prioridade e energia.”

“Quando existe empatia, quando se comunica face a face, de forma humanizada, o impacto nas pessoas é outro.”

“Precisa haver cultura de confiança, empatia, exposição do gestor, onde se fala a verdade. E quando não se pode falar a verdade, é preciso admitir. Mas isso é tão longo de construir, dá muito trabalho.”

“A conversa do ambiente de humanas, das emoções, cai no descrédito para quem é muito cético e racional. Então, tem que trazer para o tangível, para o negócio, não pode cair para o acarinhamento, senão a gente perde a credibilidade.”

“A empresa prepara o gestor e tem ferramentas formais para que ele possa dialogar com a sua equipe. Mas isso dependerá de cada gestor. O olhar comunicacional dependerá do grau de maturidade da área de comunicação interna e da cultura da empresa.”

“Esse olhar comunicacional até existe, mas dependerá da escuta, do quanto estamos preparados para mapear os medos, os rumores. Esse olhar dependerá também da capacidade da área de comunicação para fazer essa escuta, num primeiro momento.”

“É possível olhar para o medo e transformá-lo em algo produtivo a partir da transparência, da empatia.”

“Acho que as áreas de comunicação é muito mais focada em passar informação do que estimular o diálogo. As pessoas não estão preparadas para falar e escutar.”

“Temos momentos de comunicação com o presidente, mas nem sempre as perguntas que surgem são respondidas, às vezes elas são filtradas e reformuladas antes de serem divulgadas.”

“Não existe espaço para a troca, existem canais formais para se colocar aquilo que sente. O diálogo sobre a emoção ainda está muito no informal.”

“Numa empresa onde trabalhei, tinha reunião de piso, era um momento diário de diálogo para falar sobre resultados, metas, sobre o que se passa na empresa [...] mas não pra falar sobre como as pessoas se sentem, as emoções ficam veladas, porque as pessoas não desejam se expôr e não têm esse interesse legítimo pelas organizações.”

“Acredito que esse olhar comunicacional possa existir, mas não conseguimos priorizar isso pelo tanto que já temos que fazer no dia a dia. Não escutamos as pessoas, só queremos falar.”

“Ter esse olhar independe da formação do comunicador e, sim, da sua postura.”

“É possível transformar o medo em algo proveitoso, mas tem muitas etapas antes.”

“Existe espaço pra falar do medo. O assunto surge. Mas as organizações não estão preparadas para que os gestores possam lidar com isso junto às suas equipes, no processo de cascadeamento. Alguns gestores até reconhecem que não sabem lidar com esse tipo de situação. A gente ainda contrata gestores pensando na competência técnica e não na competência de gestão. É um desafio lidar com isso.”

“Promover diálogo não é uma batalha só da comunicação. Depende de condições conjuntas, com o presidente, com a liderança. Nem toda a organização pode estar preparada para isso. Mas é um movimento dos últimos anos considerar a comunicação face a face, via gestor, da transparência. Já temos o entendimento de que diálogo é importante. Depende do negócio da empresa, o momento que a empresa está, o estilo de gestão e o grau de maturidade da comunicação.”

“O olhar para o subjetivo existe. Ouvimos falar sobre storytelling, sobre a humanização das comunicações, para uma comunicação mais humana. Mas a consolidação disso leva tempo. O RH precisa estar junto nesse processo. O RH também precisa ser humano. Mas o desafio é levar esse olhar para outras esferas.”

“No fim do dia, continuamos preocupados com os views da Intranet. A comunicação não saber demonstrar o valor estratégico sobre o qual ela tanto discursa. Porque nossa

maneira de medir as coisas ainda é muito tradicional. Ainda temos uma dificuldade em desapegar dos produtos, porque o tempo maior que dedicamos é na produção dos mesmos. Em alguns casos, é possível viver essa atuação estratégica, mas é mais o comum pensar no tático, nas ferramentas.”

“Dá pra dialogar, expondo a liderança pra falar, criar movimentos, encontros onde as pessoas possam falar. Estamos num processo de educação executiva mesmo, de preparar gestores para falar.”

“Embora tenhamos fóruns de diálogo, minha preferência é falar no miúdo, na micronarrativa onde existe espaço para falar sobre as emoções. Como eu faço que essa narrativa seja mais fundadora pras pessoas, como gerencio o que falo de forma que o outro se sinta à vontade pra falar, ser coerente entre o que eu falo e faço, como eu crio espaço para que as pessoas possam ser quem elas são, para que elas se fortaleçam na relação.”

“O storytelling quando bem feito pode gerar espaço para se falar sobre emoção.”

“O olhar da comunicação dialógica é o espaço de compreensão, onde é o diálogo do falar e ouvir, onde as pessoas possam ser elas por inteiro, demasiadamente humana, onde possa ter espaço para incerteza, para o não previsível, para as pulsões, quando entendo a organização como um ser vivo, tenho mais chance de acertar. Se eu não tenho um espaço para esse humano aparecer, a organização sofre mais.”

“Eu acho que depende da organização. Eu mesma treino os gestores sobre como fazer o storytelling. Eu digo: todo mundo sabe falar, conte sua história, seja verdadeiro, eu tenho a preocupação de estabelecer cenário, a gente vive numa pós-modernidade, o que isso significa, como isso mexe com as pessoas, com a relação de mundo delas, como eu trato o imaginário, leve tudo isso em consideração e seja você mesmo. É isso que falamos para gestor em treinamento. Não falamos regras. Dizemos: seja você mesmo.”

“Eu nunca olho pelo lado do problema, do medo. Olho pelo lado da construção, pelo lado positivo. Esse olhar nasce com o objetivo de fazer o melhor pelas pessoas.”

“Existe uma preocupação constante com escuta, em estar ligado no pensar, sentir e fazer.”

“No geral, o que não é bom, as organizações não querem tratar pois o discurso, o estilo de gestão é muito positivista.”

“No discurso, as organizações querem falar abertamente sobre as coisas. Mas na prática isso ainda não acontece.”

“As empresas têm graus de maturidade bem diferente em relação à forma como olham as questões de clima, de emoção, da temperatura das organizações; às questões relacionadas a pessoas.”

“A gente faz muito encontro, estimula a comunicação via gestor, a gente educa o gestor para estar por inteiro nessa comunicação dialógica.”

“A gente ainda vive uma comunicação interna mecanicista, preocupada com veículo.”

“A comunicação dialógica ainda está distante porque temos gestores típicos nas organizações que vem de um período onde a comunicação era mecanicista. Então é uma comunicação que ainda tem muita força para o veículo.”

“As pessoas compartilham seus medos com pessoas que confiam dentro da empresa, independente do nível hierárquico, com quem você tem vínculo extra trabalho e até com quem você tem afinidade, empatia, mas sempre num nível informal.”

“Mas os diálogos aqui visam o tangível, o racional, o prático. Não tem espaço para essa discussão aberta das humanas, das comunicações.”

“Eu acho que o intangível, o subjetivo é possível olhar isso nas organizações. Mas aquilo que eu acredito como profissional de comunicação parece que está sendo abandonado. A cultura vai te moldando e você deixa de lado aquilo que acredita.”

“Mas esse olhar para o subjetivo fica de baixo do tapete, porque eu preciso ir para o objetivo e entregar o resultado, entregar os produtos de comunicação, garantir a empregabilidade”.