CRISTIANO SANT'ANA

Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes

São Paulo
2013

Sant'Ana, Cristiano

Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida / Cristiano Sant'Ana. -- São Paulo, 2013.

127 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes

Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: CRISTIANO ROBERTO SANT'ANA

"COMUNICAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MODERNIDADE LÍQUIDA".

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias
Faculdade Cásper Líbero

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

Data da Defesa: - 27 de março de 2013.

A todos os que vivem a liquidez destes novos tempos, mas

acreditam na solidez de um futuro próximo...

AGRADECIMENTOS

À minha família, base da minha existência, especialmente ao meu pai, Miguel, que já se foi, principal responsável por me ensinar, talvez até sem perceber, os prazeres da leitura, do conhecimento e do saber.

Aos meus amigos fiéis que, neste processo de estudo e escrita, me "suportaram" (literalmente) ouvindo sobre o "mundo líquido" e assuntos afins. Em especial às amigas de mestrado (e "sofrimento") Francine Altheman (que muitíssimo me ajudou) e Helena Navarrete (minha uruguaia predileta). Também Edeméia Pereira (revisora deste texto todo), Cida Muniz e aos que me deram forças neste misto de loucura pessoal e profissional: Vânia Mara Ferreira, Anclar Patric, Wilson Lopes, Rosi Silva, Valeska Gonçalves, José Teodoro Ferreira, Mayara Singh – mais Márcio Oregana, pelos preciosos DVDs de Bauman com os quais me presenteou.

Também aos amigos "virtuais", parceiros de redes sociais, que se renderam às citações "baumaníacas" e me deram forças em *bits* e *bytes*, compartilhando e curtindo textos. Obrigado!

A Sérgio Nogaroto, paizão e "guru" profissional, que deu novo rumo em minha vida profissional desde que começamos a atuar juntos. E a todos os colaboradores da Nipro Medical Ltda, que ajudaram nesta pesquisa de forma direta ou indireta.

A todos os professores e profissionais da Cásper Líbero, em especial ao Professor Eugênio Menezes, meu orientador nesta caminhada, pessoa abençoada, plena, pelas "luzes" dadas nas horas certas e por entender meus caminhos e opções. Tinha de ser ele! E ao Professor Dimas Kunsch, por ter me apresentado o polonês mais simpático da Universidade de Leeds!

A todos os que, um dia, cruzaram minha vida e levaram algo de bom e me deixaram qualquer coisa que, de certa forma, está aqui neste amontoado de palavras dissertativas. Obrigado!

E a Deus, que é eterno e me inspira todos os dias da minha vida!

Interrupção, incoerência, surpresa são as condições comuns de nossa vida. Elas se tornaram mesmo necessidades reais para muitas pessoas, cujas mentes deixaram de ser alimentadas por outra coisa que não mudanças repentinas e estímulos constantemente renovados... Não podemos mais tolerar o que dura. Não sabemos mais fazer com que o tédio dê frutos.

Assim, toda a questão se reduz a isto: pode a mente humana dominar o que a mente humana criou?

Paul Valéry

SANT'ANA, Cristiano. **Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2013.

RESUMO

Este trabalho analisa como se dá o processo de comunicação interna de uma organização na contemporaneidade, num momento em que as estruturas socioculturais mudam muito rapidamente, as pessoas mantêm ligações muito frágeis umas com as outras e aumentam os contatos através dos computadores. O estudo é feito principalmente sob a ótica das teorias da pós-modernidade estudadas por Zygmunt Bauman em livros como *Modernidade Líquida*, *Amor Líquido* e *Vida Líquida*, e das concepções de Norval Baitello Junior sobre ambiência e vínculos nos processos de comunicação. A partir dessas chaves de leitura busca-se compreender o ambiente organizacional contemporâneo, onde a alta competitividade, as mudanças constantes e a pressão por resultados rápidos dificultam o estabelecimento dos vínculos e a criação de ambientes comunicacionais saudáveis. A dissertação avalia mais precisamente os processos utilizados pela empresa Nipro Medical Ltda na comunicação dos seus planos e estratégias a todos os níveis corporativos, de modo que as ações planejadas sejam cumpridas conforme o estabelecido. A partir de autores como Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, Flávio Valsani e Else Lemos, apresenta um painel sobre Comunicação Interna e descreve as principais ferramentas de comunicação utilizadas no contexto da empresa. O processo de construção do planejamento estratégico da empresa e da comunicação das ações necessárias para que ele aconteça também são analisados na dissertação, mostrando o papel da área de comunicação como parte importante na gestão do negócio. Uma pesquisa de campo, fundamentada nas concepções de Bauman e Baitello, feita com colaboradores da empresa, revela indícios de que as características da sociedade "líquido-moderna" interferem no processo comunicacional interno e de que o cultivo dos vínculos entre os protagonistas dos processos comunicativos são importantes para que eles ocorram de forma eficaz.

Palavras-chave: Processos Comunicacionais. Comunicação Interna. Zygmunt Bauman. Vínculos. Planejamento Estratégico. Modernidade Líquida.

SANT'ANA, Cristiano. **Internal communication and strategic planning on liquid modernity**. Dissertation (Communication Masters Degree). São Paulo: Cásper Líbero Faculty, 2013.

ABSTRACT

This work analyses how it is the process of internal communication in an organization in contemporaneity, in a moment where sociocultural structures change very quickly, people keep very fragile connections to each other and they increase the use of computer for making contact. The study is made mainly under the viewpoint of the theories of postmodernity studied by Zygmunt Bauman in books such as *Liquid Modernity*, *Liquid Love* and *Liquid Life* and the conceptions of Norval Baitello Junior about ambience and bonds in communication processes. From these reading keys, intention is to understand the contemporary organizational environment, where high competitiveness, constant changes and the pressure for rapid results make difficult the establishment of bonds and the cultivation of healthy communicational environments. Dissertation evaluates more precisely the processes used by Nipro Medical Ltda. Company in communicating its plans and strategies to all corporative levels, in order the actions planned can be fulfilled as defined. Starting from authors such as Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, Flávio Valsani and Else Lemos, it shows a panel about Internal Communication and describes the main communication tools used in the company context. The process of constructing the company's strategic planning and the process of communicating the necessary actions for the planning to happen are also analysed in this dissertation, showing the role of communication area as an important part in the business management. A field research, founded on Bauman's and Baitello's conceptions, made with the company's workers , reveals traces that the characteristics of the "modern liquid" society interfere on internal communicational process and, also, that the cultivation of bonds among the protagonists of communicative processes are important for them to happen in an effective way.

Keywords: Communication Processes. Internal Communication. Zygmunt Bauman. Bonds. Strategic Planning. Liquid Modernity.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **11**

1. **CAPÍTULO 1 –** A estrutura do processo comunicacional e o Planejamento Estratégico **17**

   1.1 Comunicar-se é preciso

   1.2 Ferramentas da comunicação

2. **CAPÍTULO 2** – A estruturação do Planejamento Estratégico e a comunicação das estratégias **26**

   2.1 O planejamento estratégico passo a passo

   2.2 O planejamento *Hoshin Kanri*

   2.3 Reunião de Comunicação da Estratégia

   2.4 Discurso e diálogo no Planejamento Estratégico

3. **CAPÍTULO 3** – Comunicação interna e comunicação organizacional no contexto cultural contemporâneo **42**

   3.1 Comunicação em tempos líquidos

   3.2 Relações líquidas em ambientes líquidos

   3.3 Liquidez e incomunicação

4. **CAPÍTULO 4** – Comunicação interna em tempos líquidos **53**

   4.1 Uma dinâmica para a reflexão

   4.1.1 Diante de tudo isso, como está nossa comunicação interna?

   4.1.2 A comunicação "conectada" e a comunicação face a face

   4.1.3 A "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como lidar com o excesso de informação em nosso mundo líquido moderno?

   4.1.4 Até que ponto os laços fracos podem prejudicar a comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

   4.2 A visão dos participantes da Comunicação da Estratégia

   4.2.1 Eficácia da comunicação interna

   4.2.2 Comunicação conectada e comunicação face a face

   4.2.3 Liquidez e excesso de informação

4.2.4 Laços fracos e vínculos

4.2.5 Falta de tempo e excesso

CONSIDERAÇÕES FINAIS **70**

REFERÊNCIAS **75**

APÊNDICE I – Palestra "Comunicação em tempos líquidos", apresentada aos diretores e gerentes da Nipro **79**

APÊNDICE II – Pesquisa escrita – Quadro resumo **91**

APÊNDICE III – Pesquisa escrita **93**

INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda o processo de comunicação interna, isto é, a comunicação entre as pessoas que trabalham numa organização. Relata pesquisa sobre como a chamada "área de comunicação" atua numa empresa [1] ou instituição para que seus colaboradores recebam, especificamente, as informações sobre as estratégias que essa companhia estabeleceu para serem desenvolvidas num determinado período. É uma pesquisa que investiga como a área de Comunicação pode (ou não) contribuir para que quem trabalha nessa organização compreenda essas estratégias e, assim, desenvolva as ações estabelecidas e faça com que os objetivos traçados sejam atingidos, obtendo sucesso em sua área de atuação.

Acontece que o processo de comunicação, aquele de "emissor" e "receptor", do "eu falo", "você entende", como se aprendia "antigamente", já não é mais o mesmo. Como também não é mais o mesmo o momento de vida em que se desenvolve essa comunicação. Dia após dia, aumenta nas pessoas a sensação de que o tempo corre mais rápido do que ele corria em outras épocas. Não é algo do tipo que se comprove com uma pesquisa científica, empiricamente. É puro sentimento, que se capta no vai e vem do cotidiano agitado das grandes metrópoles, ou até mesmo nas cidades menores, já que a globalização contaminou (quase) todos, conectados que estamos em *smartphones*, *notebooks*, internet *wireless* e outros "quetais" – os meios de comunicação da atualidade, com os quais nem sonhávamos nos tempos do "emissor" e "receptor" do "eu falo", "você escuta" (e talvez entenda). E se agora sentimos a passagem do tempo acelerada, da mesma forma as mudanças também nos chegam numa velocidade maior.

São os reflexos de uma vida que já não carrega mais a morosidade dos dias em que as informações eram poucas e podiam ser digeridas cada qual em seu momento, ruminadas lentamente. Hoje "vivemos tempos líquidos", como diz o sociólogo polonês, radicado na Inglaterra desde os anos 70, Zygmunt Bauman. A metáfora da "liquidez", criada por ele para compreender os tempos de hoje, qualifica com perfeição este momento vivido pela humanidade, quando a solidez já experimentada em outras épocas é agora pura ilusão: tudo muda o tempo todo e nada é estável, seguro ou fixo. Para Bauman, vivemos numa sociedade "líquido moderna", um ambiente onde as condições sob as quais seus membros atuam mudam num tempo menor do que

[1] **Nota**: Neste trabalho, optou-se por utilizar, também, a palavra "colaborador", comum no mundo corporativo, para designar os funcionários da empresa.

o necessário para a consolidação, em hábitos ou rotinas, das formas de agir (BAUMAN, 2005). "A liquidez da vida e a da sociedade se alimentam e se revigoram mutuamente. A vida líquida, assim como a sociedade líquido-moderna, não pode manter a forma ou permanecer por muito tempo", diz ele.

É sob as lentes da abordagem "líquida" de Bauman que esta dissertação trabalha a comunicação interna dos protagonistas da organização em que eles atuam. E, também, a relação que eles têm com o emprego que possuem. Até o começo dos anos 80, podíamos dizer que o sonho dos jovens era finalizar o então chamado primeiro grau (equivalente ao atual ensino fundamental), conseguir emprego numa empresa sólida, quando muito ingressar num segundo grau (hoje, o ensino médio), quem sabe associado a um curso técnico profissionalizante e, 30 anos após o início do seu primeiro dia de trabalho, aposentar e viver feliz para sempre. Naqueles "tempos sólidos", era orgulho trabalhar uma vida inteira numa única empresa.

Coisa rara de se ver hoje em dia, reflexo da mudança do próprio mundo. No contexto contemporâneo, onde os laços são frágeis, os vínculos são fracos e "as carreiras longas foram consideradas obsoletas e quase imorais" (FREITAS, 2007), é natural também que o mundo corporativo tenha sofrido uma mudança para acompanhar essas alterações.

> O mundo do trabalho foi cirurgicamente redesenhado, as carreiras longas foram declaradas extintas, os benefícios sociais foram reduzidos ao mínimo do politicamente correto e do economicamente assimilável pelo mercado (FREITAS, 2007, p. 65).

Considerando este novo cenário, voltamos ao que indicamos no começo deste texto como tema desta dissertação para questionar: como fica a comunicação neste "novo mundo organizacional líquido-moderno"? Mais especificamente, como é hoje a comunicação interna nas organizações? Esta dissertação estuda o processo de comunicação interna da Nipro Medical Ltda., empresa fabricante de produtos para saúde localizada em Sorocaba (SP)[2]. A escolha do objeto de pesquisa foi devido a este pesquisador atuar profissionalmente nessa empresa como

[2] A NIPRO Medical Ltda é uma empresa do grupo NIPRO Corporation, companhia japonesa fabricante de produtos para saúde fundada em 1954, em Kyoto, no Japão. A empresa se coloca no mercado como tendo em seu principal objetivo oferecer uma melhor qualidade de vida para as pessoas, por meio de produtos seguros e confiáveis (NIPRO – Perfil Corporativo, 2011). A companhia possui fábricas no Japão, China, Tailândia, Índia, Indonésia, Bangladesh, Estados Unidos, Brasil, França e Bélgica, além de escritórios de vendas em mais de trinta países. A NIPRO Medical Ltda. foi constituída no Brasil em 1995 e possui uma fábrica em Sorocaba, a 92 km da cidade de São Paulo, e um escritório de Marketing & Vendas em São Paulo (SP).

assessor de comunicação e, assim, ter acesso as suas informações aos protagonistas dos seus processos.

Normalmente responsável pela comunicação interna dentro das organizações, a área de comunicação aos poucos deixou de ser um mero instrumento para transmissão de informações aos seus colaboradores para, cada vez mais, ser vista como forte aliada da gestão para questões estratégicas. Não raro, hoje o setor aparece nos organogramas das empresas vinculado à Alta Direção, muitas vezes respondendo diretamente à Presidência – embora ainda seja comum estar "pendurado" em Recursos Humanos ou até mesmo subordinado ao *Marketing*.

Na Nipro, a chamada área de comunicação está sob a responsabilidade deste pesquisador, que atua na assessoria da presidência da empresa, onde trabalham ainda um assessor executivo[3] e uma assessora jurídica, todos respondendo ao presidente da empresa. A área de comunicação da Nipro (que nesta dissertação mencionaremos como assessoria de comunicação daqui em diante) foi criada em 2007, no contexto em que um novo presidente assumia a empresa. Dentre suas atribuições, duas são destacadas na pesquisa:

- O trabalho junto à Presidência da empresa na formatação da Reunião de Planejamento Estratégico, encontro mensal da Diretoria e Gerência da empresa que discute os principais objetivos definidos para a Nipro atingir no ano corrente e as ações necessárias para que estes sejam atendidos, bem como o andamento das atividades já realizadas;
- O processo de desdobramento da reunião acima descrita, denominada Reunião de Comunicação da Estratégia, quando os principais fatos e ações da mesma são compartilhados com outro grupo, formado por Supervisores, Encarregados e Analistas de todas as áreas da empresa. Assim, todos ficam alinhados com as estratégias da empresa e, posteriormente, repassam as informações a seus subordinados, de modo que todos estejam cientes do seu papel dentro dos objetivos da companhia e conheçam as atividades que devem desenvolver.

A dissertação foi realizada utilizando-se de pesquisa bibliográfica, para levantamento do estado da arte do objeto (comunicação interna), bem como de entrevistas e formulários com

[3] **Nota**: No momento da finalização desta dissertação, esta vaga estava em aberto devido a uma reestruturação na empresa.

questões abertas. Como técnica, também se utilizou observação participante, uma vez que o pesquisador atua no ambiente enfocado na dissertação e interage com ele e seus participantes.

Foram levantadas duas hipóteses para se trabalhar esta dissertação, considerando o tema recortado:

1) O individualismo, a rapidez, as mudanças constantes, o excesso e a fragilidade dos laços, características da "vida líquida" narrada por Bauman são fatores que podem prejudicar o processo de comunicação no mundo corporativo;
2) O cultivo de vínculos entre as pessoas cria a possibilidade de um processo de comunicação mais eficaz, até como contraponto às características do "mundo líquido".

O objetivo principal do trabalho é analisar o processo de comunicação interna da empresa, focado principalmente na disseminação das estratégias dela para seus colaboradores e a partir da influência que as características do "mundo líquido" exercem sobre ele (o processo) e a vida corporativa em si. Buscam-se indícios de que a "liquidez" em que vivem os colaboradores prejudica o processo de comunicação. Por outro lado, o trabalho também procura entender como (e se) o estabelecimento de vínculos entre os protagonistas envolvidos no processo de comunicação pode torná-lo mais eficaz.

A respeito do Planejamento Estratégico, ponto relevante discutido nesta dissertação, podemos dizer que ele é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade pela sua função administrativa. É por meio dele que o gestor e sua equipe definem os parâmetros para direcionar a organização da companhia e a condução da liderança (ANDION, FAVA, 2011). Com o Planejamento Estratégico, a direção da empresa fornece a seus gestores e suas equipes uma ferramenta para a tomada de decisões, auxiliando a atuar de forma proativa. "Uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência" (Michael Porter *apud* FAVA, 2011). Por meio do planejamento estratégico, o gestor pode agir preventivamente em vez de apenas correr atrás de soluções quando o problema já está instalado. Com o Planejamento Estratégico, a empresa consegue se antecipar aos problemas e resolvê-los em suas causas raízes.

Para construir o Planejamento Estratégico, a empresa precisa fazer um diagnóstico de sua situação, colhendo informações sobre sua realidade e observando o cenário em que ela se encaixa. O ambiente interno e externo da empresa (os elementos que a impactam, como

indicadores econômicos, políticas governamentais e outros) devem ser analisados (ANDION, FAVA, 2011).

Para trabalhar todos estes temas, a dissertação foi dividida em quatro partes. **O primeiro capítulo** apresenta o estado da arte do objeto de pesquisa: a comunicação interna. Trabalhando com autores como Margarida Kusch, Marlene Marchiori, Flávio Valsani e Else Lemos, entre outros, o capítulo conceitua o tema, que é um dos itens da chamada Comunicação Organizacional Integrada, e traça um painel do que já se publicou a respeito do assunto e como esses autores analisam e entendem o tema. Além disso, nessa parte são apresentadas algumas ferramentas utilizadas para se realizar esse processo.

No segundo capítulo, são definidas as bases da estruturação do Planejamento Estratégico e como se compõem os Objetivos Principais da empresa, que norteiam as reuniões mensais realizadas pela Diretoria e Gerência da Nipro para direcionar as ações a serem feitas ao longo do ano, de modo que as metas traçadas sejam atendidas. Nesse mesmo capítulo, é explicada a dinâmica da Reunião de Comunicação da Estratégia, desdobramento do Planejamento Estratégico, quando as ações programadas para se atender os objetivos da empresa são levadas a outros níveis da corporação. Ali são trabalhados os conceitos de discurso e diálogo conforme estudados por Vilém Flusser (presentes na construção do Planejamento Estratégico da empresa), além da teoria do Enquadramento (*Framing*), mostrando como a Reunião de Planejamento Estratégico é posteriormente retrabalhada para chegar aos demais colaboradores.

No terceiro capítulo da dissertação, a proposta é questionar a estrutura, o funcionamento e a eficácia da comunicação interna pela ótica do "mundo líquido". Ali entram as características contemporâneas diagnosticadas por Zygmunt Bauman: a mudança constante, os excessos, o individualismo exacerbado e a necessidade dos resultados (e da satisfação) imediatos, especialmente no ambiente corporativo. Bauman também fala que nestes tempos líquidos as relações são frágeis – e assim as ligações entre os seres humanos são "até segundo aviso", bem como assim o são as relações entre os colaboradores e suas organizações. Como contraponto, são utilizados os conceitos de ambiência e vínculos trabalhados por Norval Baitello Júnior, para quem o corpo é um "catalisador de ambientes" e "catalisador inicial de um ambiente comunicacional", o que ele chama de "princípio da ambiência". "Comunicar-se é criar ambiente de vínculos", diz ele.

A visão dos protagonistas do processo comunicacional na corporação (Diretores, Gerentes, Supervisores, Encarregados e Analistas) é o tema do **quarto capítulo** da dissertação, com os quais foi realizada uma pesquisa de campo sobre a forma como se comunicam nesse "ambiente líquido" corporativo. Como está a comunicação interna? Os excessos prejudicam? A falta de vínculos atrapalha o processo? Nos dias 24 e 25 de julho de 2012, o grupo de Diretores e Gerentes da Nipro reuniu-se para a Reunião de Planejamento Estratégico da empresa num hotel na cidade de Itu, interior de São Paulo. Ali, em meio à avaliação dos resultados do primeiro semestre da empresa, o grupo assistiu a uma apresentação com alguns conceitos sobre a modernidade líquida e o amor líquido, de Zygmunt Bauman, e ideias de ambiência, vínculos e incomunicação ("irmã gêmea da comunicação"), de Norval Baitello Júnior (BAITELLO in CONTRERA *et alli.*, 2005). Em seguida, foi realizada uma discussão sobre a visão deles a respeito da comunicação interna na empresa, das relações cotidianas ali e de como enxergavam a vida neste mundo líquido-moderno. As ideias, visões e sensações deste grupo estão detalhadas nesse capítulo, permeadas pelas teorias de Bauman e Baitello. A mesma palestra com a discussão dos mesmos temas foi posteriormente aplicada ao grupo que participa da Reunião de Comunicação da Estratégia (Supervisores, Encarregados e Analistas) e um formulário de perguntas sobre o assunto foi aplicado para que fosse respondido por escrito. O resultado dessa pesquisa também está nesse capítulo.

Ao final, apresentam-se considerações a respeito da comunicação formal (e informal) nas corporações e, também, sobre as relações interpessoais dos protagonistas deste processo no "mundo líquido" em que vivemos na contemporaneidade, focando como tais características afetam nossas vidas pessoais e profissionais. Busca-se, nestes tempos em que "nada é feito para durar" (BAUMAN, 2010), nesta "vida líquida" – uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante (BAUMAN, 2009) – alguma luz no fim do túnel, talvez um novo caminho, um novo cenário, para novas formas de se comunicar que possam manter a eficácia desses processos, mesmo em condições que parecem ser, aparentemente, irreversíveis.

CAPÍTULO 1
A ESTRUTURA DO PROCESSO COMUNICACIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Comunicar-se é preciso

Podemos afirmar sem medo de cometer uma heresia ou erro que as falhas de comunicação que eventualmente ocorrem dentro dos processos no mundo corporativo são capazes de destruir uma organização. Não é à toa que cada vez mais se investe nessa área e a comunicação se torna é ponto estratégico nos organogramas das instituições.

Para Else Lemos, em tempos de mudanças constantes como os que vivemos hoje, "comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e para a sobrevivência das organizações". Assim, é natural que o processo de comunicação tenha se tornado estratégico dentro das corporações. Em muitas empresas, a área de Comunicação costumava ser ligada ao setor de Recursos Humanos e, em algumas delas, até mesmo podia ser vista como um braço do Marketing. Mas, devido a essa necessidade estratégica, cada vez mais a área começou a ser escorada junto à Alta Direção da empresa, sobretudo à Presidência.

A área de Comunicação nas organizações lida com diversos tipos de comunicação. Neste estudo utiliza-se o termo Comunicação Organizacional Integrada, adotado por Margarida Kunsch no livro "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada" (2003), por entender que os termos "empresarial" e "corporativa" são mais limitantes – e a comunicação que o profissional dessa área pratica pode ser desenvolvida em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, como uma empresa, uma ONG ou um partido político, por exemplo.

> A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149).

Em outro trecho do mesmo livro, a autora amplia o conceito:

> Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

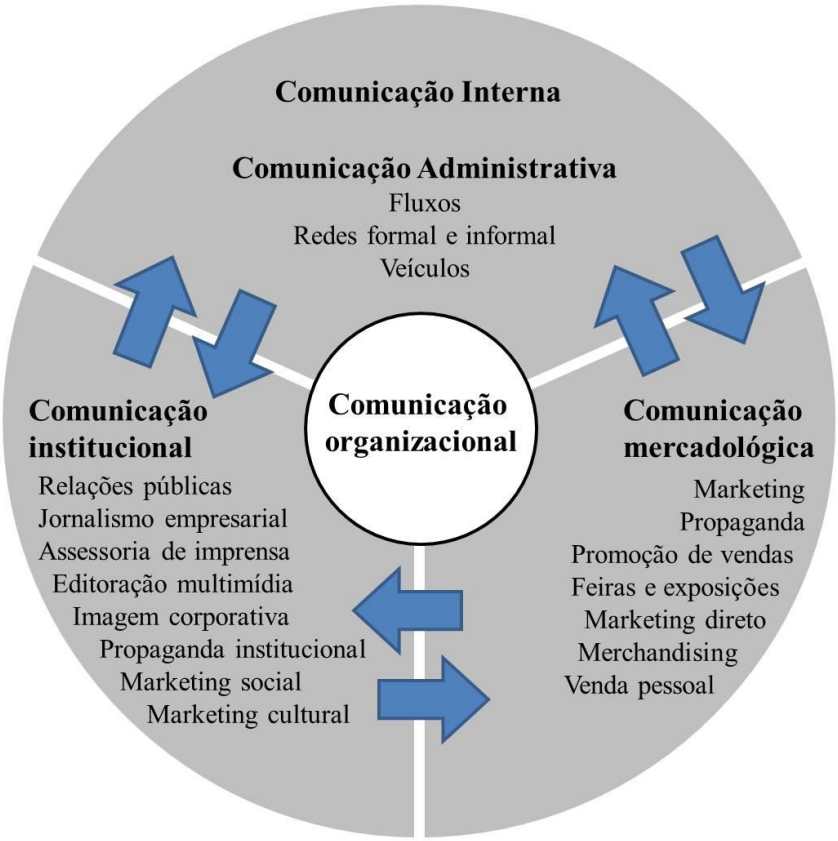

Figura 1: Comunicação organizacional integrada: composto da comunicação.

Fonte: Margarida Kunsch (2003)

Como podemos ver na figura acima, reproduzida a partir de um original criado por Margarida Kunsch (KUNSCH, 2003), a Comunicação Organizacional Integrada compreende o diálogo entre a organização com o mercado, enquanto instituição – e, aqui, falamos dela se relacionando com seus públicos externos – e, também, da organização conversando com seu público interno (comunicação interna e comunicação administrativa). "São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral", diz Kunsch.

Neste trabalho, o foco é especificamente a Comunicação Interna de uma determinada organização e seus esforços em disseminar entre seus colaboradores suas estratégias para que seus objetivos sejam realizados. Para isso, vamos apresentar neste capítulo algumas das teorias discutidas nos últimos tempos a respeito do assunto para embasarmos o tema. Inicialmente conceituemos o termo Comunicação. Para Else Lemos, Comunicação Interna é

> uma parte da comunicação organizacional. Dirige-se a um público estratégico essencial das organizações: seus colaboradores. Ligados à empresa por vínculos de trabalho, afetam ou são afetados por ela enquanto perseguem sua missão e objetivos. A comunicação interna, mais ampla que a comunicação administrativa, deve ser planejada e é, intrinsecamente, dirigida (LEMOS, 2011, p.155-156).

Para Margarida Kunsch, comunicação [4] é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações. (KUNSCH, 2003, p. 161).

> Ela (comunicação interna) seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p. 154).

A Comunicação Interna tem suas origens na transição entre o modelo de manufatura e a revolução industrial, que incorporou para o ambiente da nova empresa que surgia um público interno e, com ele, a necessidade da comunicação (LEMOS, 2011). Antes disso, não havia a preocupação de se traçar um fluxo de informações entre o que acontecia na Alta Direção da empresa seguindo em direção aos colaboradores.

> Os empregados eram os últimos a saber dos negócios e dos acontecimentos da empresa, e mesmo assim por meio de outras fontes. Não havia uma política e um compromisso de comunicação da cúpula com os funcionários. Era uma comunicação fria, alienada e verticalizada, representada, sobretudo pelos antigos *house organs* (KUNSCH, 2003, p. 158).

Muito se evoluiu desde então. Pensando somente em termos de Brasil, vivemos a abertura política e democrática do país, que proporcionou mudanças comportamentais nos trabalhadores e nos dirigentes empresariais (KUNSCH, 2003). Se isso tirou o trabalhador da passividade, provocou, por outro lado, uma reação nos empresários, que tiveram de buscar uma comunicação com seus colaboradores para fazer frente às articulações sindicais que agitavam as portas das fábricas.

---

[4] **Nota**: Durante a pesquisa constamos as diferentes formas de se definir comunicação. Lembramos que nesta dissertação estudamos especialmente a Comunicação Interna em Organizações e deixamos para outro momento um panorama das diferenças entre comunicação linear funcionalista e comunicação orquestral sistêmica tal como estudada, por exemplo, por Winkin (1998).

Outro aspecto que em muito contribui nessa mudança de cenário, também destacado por Kunsch, é a inovação tecnológica, que revolucionou as comunicações e permitiu maior acesso de todos às informações. Para a autora, esse desenvolvimento por que passaram telecomunicações, imprensa, rádio, computadores e outros levou a sociedade a um novo comportamento e a um novo processo comunicativo social que acabou se refletindo, em grande parte, também dentro das organizações.

Para Else Lemos, as mudanças que o ambiente organizacional tem sofrido nas últimas décadas em função da globalização são mais rápidas e intensas do que quaisquer jamais vistas em outros séculos.

> A comunicação interna contemporânea é complexa e abrangente em muitos aspectos. Na revolução dinâmica que se vem experimentando dia a dia, a comunicação interna deve considerar três grandes fundamentos: orientar-se para o *cidadão* nas organizações, estando atenta à ambiência em que se dá, quer interna, quer externa; promover o conhecimento sobre a cultura organizacional e o envolvimento das lideranças com o planejamento e a disseminação das mensagens; ser ágil, verdadeira e parte de um sistema de comunicação integrada. Só assim ajudará as organizações a alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, oferecerá ao público interno a possibilidade de também alcançar seus próprios objetivos (LEMOS, 2011, p.156).

Quando se fala de comunicação nas organizações, as literaturas a respeito do tema destacam dois tipos básicos: a dirigida e a massiva. A primeira, segundo Kunsch, "é a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir". Já a segunda é utilizada, diz a autora, "para que as organizações atinjam um grande número de pessoas". Assim, fica fácil entender que, no caso da comunicação interna, trabalhamos especificamente com a comunicação dirigida, uma vez que estamos falando de um público específico, pertencente a uma dada comunidade com determinados interesses.

> A comunicação dirigida traz uma abordagem segmentada, que prioriza as singularidades do grupo que se pretende atingir, no começo e ao longo da estruturação do trabalho. A definição do público-alvo e consequente identificação dos seus interesses e necessidades – além da linguagem que facilitará a compreensão e a assimilação da mensagem – norteiam todo o planejamento de comunicação (CUNHA, LEÃO, 2009, p. 200).

A necessidade de se trabalhar a comunicação dirigida, lembra Margarida Kunsch, se deve ao fato de que, em Relações Públicas, muitos são os públicos trabalhados e, assim, é necessário buscar o veículo e a linguagem certa para cada um deles. Ela lembra que, como quaisquer outros veículos, os de comunicação dirigida também trabalham com a ideia de um emissor que transmite

uma mensagem e um receptor que responde a ela, utilizando-se de um código adequado e facilmente inteligível por ele. “Transmitida de forma apropriada, a mensagem tem também um retorno (*feedback*) apropriado, tornando-se eficiente”, diz ela.

A comunicação dirigida trabalha com quatro tipos básicos de veículos, segundo C. Teobaldo de Souza Andrade[5]: escrita, oral, auxiliar e aproximativa. A comunicação escrita é aquela presente em correspondências, como cartas, ofícios, memorandos, telegramas, e-mails; mala-direta, como folhetos, circulares e outros; e em publicações, como jornais e revistas, relatórios, manuais, folhetos institucionais e *folders*. A comunicação oral é aquela presente em reuniões, discursos, alto-falantes, telefonemas, conversas face a face, simpósios, conferências e outros. Já a comunicação auxiliar seria aquela que envolve vídeos, filmes e outros meios digitais e tecnológicos (CDs, equipamentos de *datashow* etc.) que, como o próprio nome diz, auxiliam o processo de comunicação. Por sua vez, a comunicação dirigida aproximativa é aquela que traz o público para junto da organização e pode ser feita por meio de visitas as suas instalações, eventos, feiras, exposições e outros que provoquem uma interatividade entre o público alvo e a organização.

Dentre os diversos papéis exercidos pela Assessoria de Comunicação da Nipro está o de desenvolver a comunicação interna, transmitindo aos colaboradores informações ligadas ao universo corporativo, conforme o interesse da Alta Direção e/ou as necessidades dos diversos setores. Um desses interesses é o compartilhamento das estratégias da empresa a seus colaboradores, de modo que, com isso, a mesma possa atingir seus objetivos ano após ano.

Essa sistemática começou a nascer em 2007. Em janeiro daquele ano, então passando por uma série de mudanças, que incluía a aquisição de outra planta, de origem norte-americana, localizada em São Paulo, uma das decisões tomadas pelo então novo presidente para gerenciar esse momento foi contratar uma consultoria para orientar os gestores a conduzir esse processo de transição. Durante um treinamento aplicado por essa consultoria, recebeu-se o seguinte diagnóstico vindo de suas lideranças: em geral, eles diziam não saber “para onde deveriam seguir” e afirmavam desconhecer “as estratégias da empresa”. Era um caso clássico de “falta de comunicação”. É o que coloca Maria Ester de Freitas em seu trabalho sobre Cultura Organizacional:

[5] In “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, de Margarida Kunsch (Summus, 2003).

> Uma organização em que seus diversos grupos internos (...) não têm certo nível de clareza sobre o que ela considera importante, qual o rumo que ela pretende tomar, o que ela quer para si no futuro e sobre quais definições valorativas existem concordâncias e compartilhamentos pode apresentar uma grande dificuldade em comunicar a sua razão de ser e o significado que os conteúdos e os relacionamentos grupais assumem no seu interior (FREITAS, 2007, p. 50).

Desde esse momento um dos trabalhos da Assessoria de Comunicação da empresa foi desenvolver um projeto para comunicar sistematicamente as estratégias da empresa aos seus colaboradores chaves, aqueles responsáveis pelas ações que fariam as atividades acontecerem e, também, levariam as informações aos demais de suas áreas. Com isso, esperava-se um maior comprometimento de todos com as metas e objetivos da corporação.

Muitas empresas procuram subordinar a área de Comunicação à Alta Direção, o que ocorre no caso desta pesquisa. Isso vai ao encontro do que diz Marlene Marchiori em seu artigo "Comunicação Interna: um Fator Estratégico no Sucesso dos Negócios" (2008), onde a autora comenta a necessidade de se evidenciar o valor que a comunicação assume nas organizações, não agindo de maneira fragmentada.

> A comunicação organizacional precisa ser vista como uma unidade, precisa ser vista sob a perspectiva da sua função nas empresas. É fundamental que passe a concentrar suas atividades – tanto em nível interno quanto externo – em uma única área, preferencialmente estratégica, no sentido de exercer poder e influenciar na condução do processo de comunicação organizacional. Ou seja, é necessário criar uma gestão que possa desenvolver a totalidade da responsabilidade da comunicação integrada e não mais vinculada à área de recursos humanos ou marketing. Estes são caminhos que propomos para as novas relações no ambiente de trabalho, caminhos que, com certeza, contribuam para o avanço de nossa profissão (MARCHIORI, 2008, p. 219).

Para Flávio Valsani, mesmo as melhores e mais bem fundamentadas iniciativas de relacionamento com o público interno podem se transformar em meras intenções, ou até problemas, se não tiverem um programa bem estruturado de comunicação (VALSANI, 2006). Isso nos leva a crer que, em primeiro lugar, não existe receita infalível do "relacionamento ideal" com o público interno. Segundo, que essa relação precisa ser "cultivada". E isso requer ferramentas que devem ser usadas na hora certa e no lugar certo. A seguir, veremos algumas das que são utilizadas no ambiente desta pesquisa.

1.2 Ferramentas de Comunicação

O jornalista Renato de Assis Sanchez, em entrevista para o artigo "Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações" (FORT et al, 2009), considerou "impossível" estabelecer um canal específico para se obter maior eficiência na comunicação. "Para cada tipo de informação existe um canal mais adequado", disse ele.

Portanto, é natural que uma organização precise manter a maior gama possível de canais para falar com seus colaboradores no dia a dia. Cada pessoa é diferente uma da outra e tem preferências sobre como receber uma determinada mensagem. "Em alguns casos, o e-mail pode ser o mais recomendado, em outros o jornal mural ou o *e-news*, cada ferramenta tem sua função", diz Eloi Zanetti, outro profissional de comunicação entrevistado para o mesmo artigo.

Todas essas ferramentas ajudam a colocar o colaborador no contexto da organização onde ele atua, como diz Margarida Kunsch:

> Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003, p. 159).

Vamos elencar agora algumas das principais ferramentas utilizadas no dia a dia da empresa onde esta pesquisa foi realizada e aplicadas para a divulgação das estratégias da corporação.

Quadro de Avisos: É bastante comum nas empresas e sempre colocado numa área por onde circulem todos os funcionários da empresa – próximo ao relógio de ponto, no acesso ao restaurante etc. No caso da empresa pesquisada, trata-se de um painel metálico de 4,80 m x 1 m, que possui a logomarca da empresa à direita, no alto, e uma imagem conceitual da marca à direita. Uma área livre de 4 m fica disponível para a afixação de suportes em acrílico, imantados, tamanho A4, onde são colocadas folhas impressas com textos que divulgam ações da empresa e/ou informações de interesse dos colaboradores.

E-mail: Mensagens são formatadas para envio via correio eletrônico, divulgando internamente aos colaboradores informações sobre a corporação que interessam ao colaborador. Quando o

conteúdo é de interesse geral, também é divulgado pelo Quadro de Avisos, para chegar aos colaboradores que não possuem acesso à Internet.

Reunião Geral: Reunião realizada bimestralmente pela empresa, no restaurante da fábrica, reunindo todos os colaboradores. Ali são passadas informações sobre: o faturamento da empresa nos meses anteriores e o acumulado do ano; como anda o atendimento aos objetivos da empresa, que são traçados no começo do ano e monitorados mensalmente (vide item 1.2); informações sobre reclamações de clientes ou outras questões da área de Garantia da Qualidade; informações sobre Segurança do Trabalho, sobretudo o índice de acidentes do bimestre e acumulado do ano; informações de Recursos Humanos, incluindo nome e fotografia dos novos colaboradores contratados naquele período.

Café com o Presidente: Reunião realizada mensalmente com dez colaboradores, escolhidos por sorteio, que não tenham funções de chefia na empresa, para tomarem um café com o presidente da empresa. O encontro tem caráter bastante informal e é realizado logo à entrada do turno administrativo (8h), conforme um calendário estabelecido anualmente. Além de falarem de si, os colaboradores também recebem informações sobre a empresa e podem fazer perguntas.

Reunião de Planejamento Estratégico: Reunião mensal realizada com Diretores, Gerentes da Nipro e a Presidência para se fazer o acompanhamento dos objetivos principais programados para a empresa no período e estabelecer ações necessárias para que isso ocorra, caso haja necessidade. A estrutura dessa reunião será melhor desenvolvida no capítulo dois da dissertação.

Reunião de Comunicação da Estratégia: Encontro mensal, realizado após a Reunião de Planejamento Estratégico, coordenado pela Assessoria de Comunicação da empresa. A partir dos resultados obtidos na Reunião de Planejamento Estratégico, a Assessoria de Comunicação faz um resumo desse conteúdo, focando nas ações necessárias e nos responsáveis por executá-las. No dia da reunião, essas informações são transmitidas a um grupo de Gerentes (aqueles que não participam da Reunião de Planejamento Estratégico todos os meses), Supervisores, Encarregados e Analistas, que posteriormente devem levar essas informações aos seus subordinados. A formatação dessa reunião, responsabilidade da Assessoria de Comunicação da empresa pesquisada, será detalhada no capítulo dois da dissertação.

Outras reuniões: Ao longo do mês, outras reuniões acontecem na empresa em grupos menores e hierarquizados. Nem sempre as informações desses encontros podem ser divulgadas, pois as de teor mais estratégico precisam ser mantidas em sigilo. Entretanto, sempre que as decisões ali

tomadas interferirem no trabalho de outros colaboradores, essas devem ser repassadas pela chefia pertinente.

Registros de Reunião: Toda reunião é registrada em forma de Minuta de Reunião e/ou Plano de Ação. Ambos os documentos precisam ter os seguintes itens:

- Nome da reunião;
- Data em que ela ocorreu;
- Nome dos participantes;
- Resumo dos fatos discutidos.

Na Minuta de Reunião, os fatos discutidos normalmente são registrados separados por tópicos e cada um deles segue a técnica do lide e da pirâmide invertida (ERBOLATO, 1991).

Estas ferramentas de comunicação são utilizadas como estratégias para a divulgação de informações sobre a corporação ou aquelas relevantes ao dia a dia dos colaboradores. No mundo contemporâneo – e competitivo – do século XXI, o colaborador que não possui a informação sobre o que acontece em sua companhia deixa de atuar dentro do que se espera dele e ambos perdem. Como diz Marchiori:

> Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2008, p. 213).

Agora que montamos um painel de como está a Comunicação Interna na contemporaneidade, veremos no próximo capítulo como se estrutura o Planejamento Estratégico dentro da empresa pesquisada, no segundo capítulo desta dissertação. A estruturação do Planejamento Estratégico junto à Alta Direção da empresa é uma das tarefas da Assessoria de Comunicação da NIPRO. Posteriormente, as ações definidas nessa reunião são compiladas num Plano de Ação e devem ser comunicadas às demais lideranças da companhia, o que também é realizado pela Assessoria de Comunicação por meio da Reunião de Comunicação da Estratégia, outro assunto abordado nesse próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

A ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

2.1 O Planejamento Estratégico Passo a Passo

Uma importante atividade da Assessoria de Comunicação da Nipro é a organização e condução do Planejamento Estratégico da empresa. O Planejamento Estratégico é um instrumento de gestão bastante importante para as organizações na atualidade pela sua função administrativa. É por meio dele que o gestor e sua equipe definem os parâmetros para direcionar a organização da companhia e a condução da liderança (ANDION, FAVA, 2011).

A Nipro trabalha com o conceito de planejamento dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico enxerga a empresa como um todo e é aquele elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização. Envolve objetivos de longo prazo e as estratégias e ações que serão executadas para alcançá-los. O planejamento tático é aquele onde a atuação é em cada área funcional da companhia, com os níveis organizacionais intermediários. O objetivo aqui é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para cumprimento de metas de médio prazo. Já o operacional se encarrega dos detalhes das ações requeridas para que as táticas e estratégias traçadas se cumpram. Ela também foca as atividades rotineiras da companhia, que acabam por movimentar o processo como um todo e sedimentar a realização das metas globais (BATEMAN, SNELL, 1998).

Margarida Kunsch também utiliza os conceitos de planejamento estratético, tático e operacional, considerando o primeiro como aquele que ocupa "o topo da pirâmide organizacional" (KUNSCH, 2003), aquele de longo prazo e responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo.

> O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (KUNSCH, 2003, p. 214).

Seguindo sua linha, para Kunsch o planejamento tático "atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo", restringindo-se a certos setores ou a áreas determinadas sendo, por isso, mais específico e pontual. Ele acaba sendo como que uma ferramenta para a implementação do

planejamento estratégico e faz a ponte entre este e o planejamento operacional. Já este último, na visão da pesquisadora, "é responsável pela instrumentalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo do planejamento, bem como das metodologias adotadas". Para Kunsch, o planejamento estratégico, o tático e o operacional são interdependentes e se complementam. No processo do Planejamento Estratégico trabalhado no ambiente corporativo pesquisado nesta dissertação, a figura que o representa está ilustrada abaixo, associada aos cargos que os envolvem:

Figura 2: Estrutura Organizacional da Nipro e os níveis do planejamento.

Fonte: Nipro (2011)

A Nipro faz o acompanhamento do seu Planejamento Estratégico por meio da Reunião de Planejamento Estratégico, realizada mensalmente com o chamado *Senior Leadership Team* (SLT), formado por Diretores e Gerentes seniores, além da Assessoria de Comunicação. Nessa reunião, cada gestor apresenta as principais atividades que estão sendo feitas para o cumprimento das metas traçadas e, a partir daí, novas ações são definidas, se necessário, para o andamento dos processos.

A realização da Reunião de Planejamento Estratégico segue um calendário elaborado pela Assessoria de Comunicação no final do ano anterior e divulgado aos participantes, para que se programem ao longo do ano. As reuniões ocorrem sempre após o fechamento dos resultados do

mês anterior, que acontece no quinto dia útil. Entre esse fechamento e a preparação da reunião correm outros três ou quatro dias úteis, em média.

A preparação de toda Reunião de Planejamento Estratégico (mensal, a primeira do ano ou a de meio de ano) começa com o agendamento da data, oficializando o calendário, e um envio de convite eletrônico, via *software* Outlook Express, para que os participantes confirmem o recebimento e bloqueiem suas agendas.

A Nipro começa a estruturar seu Planejamento Estratégico como um todo três meses antes do término do ano. Inicialmente a área de Marketing & Vendas define o quanto espera faturar no próximo ano, projetando os números a partir de orientações da corporação, expectativa de crescimento vegetativo do mercado, dados do ano vigente e outros fatores como a previsão de lançamento de um novo produto ou a perspectiva de se obter um novo nicho de mercado, por exemplo. A partir desse número, todos os demais serão construídos.

Paralelamente, em meados do mês de outubro, a empresa reúne a Diretoria e Gerência (nível estratégico e parte do nível tático) para começar a desenhar os cinco objetivos principais da companhia para o próximo ano, chamados pela empresa de KODs (*Key Operating Drivers*). Eles balizarão todas as atividades a serem cumpridas de janeiro a dezembro do ano seguinte e servirão de material de discussão principal das reuniões mensais do SLT. Para dar início à realização desse trabalho, é feito um *brainstorming*[6] e, a partir dele, nas duas próximas reuniões de Planejamento Estratégico, nos meses seguintes, o mesmo assunto retornará para se obter a formatação final dos KODs.

Entende-se por objetivos os "resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos" (ANDION, FAVA, 2011). Neste caso, os objetivos discutidos no Planejamento Estratégico são anuais e contemplam também as metas macros que a corporação traça para ela como um todo, mundialmente. Segundo Fava, citando Certo e Peter, para que os objetivos exerçam sua função eles precisam ser: (1) específicos, indicando claramente o que se quer alcançar; (2) passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe; (3)

[6] O *brainstorming* é uma reunião destinada a incentivar a total libertação da atividade mental, sem restrições. Com isso busca-se que todos expressem suas ideias de como resolver um problema ou propor uma meta a ser atingida. Um processo de *brainstorming* precisa de um clima apropriado. Jorge Oliveira, citando van Gundy (OLIVEIRA, 1999) diz que para se atingir os objetivos de um bom *brainstorming* é preciso que haja um clima de confiança e liberdade entre todos, de modo que nenhum participante tenha medo de emitir qualquer opinião e parecer equivocado ou mesmo ridículo. "O ambiente criado pelo líder da reunião e o seu próprio exemplo são fundamentais para conseguir esta 'libertação'. Também é habitual dizer-se que o humor e boa disposição são muito úteis" (OLIVEIRA, 1999).

flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; (4) mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A Nipro Corporation, matriz da empresa, que fica no Japão, traçou um plano de crescimento para os próximos 30 anos e pretende, até lá, faturar anualmente US$ 10 bilhões com todas as suas atividades globais (incluindo as operações no Brasil). Neste sentido, as demais empresas do grupo em todo o mundo traçam seus próprios planos ligados a esses objetivos principais.

No processo realizado no Brasil, coordenado pelo presidente da empresa, Diretoria e Gerência debatem até chegarem aos cinco objetivos principais que a companhia terá de perseguir no próximo ano – tendo em mente o número-meta. Além de permitir a participação de todos na definição dos objetivos que serão comuns a todos, busca-se, com isso, o comprometimento das lideranças.

Essa prática lembra a perspectiva do filósofo Jürgen Habermas quando, em sua obra "Direito e Democracia: entre facticidade e validade" (1997), utiliza a expressão "formação da opinião e da vontade" como algo que designa a geração da opinião pública e a produção da decisão política. As discussões que geram os cinco objetivos principais da empresa para o ano seguinte precisam resultar de um processo coletivo ou público, na visão da empresa, para que possam ser "compradas" pelos gestores e realizadas no ano que virá. Essas colocações foram feitas por Habermas no contexto da sociedade civil, mas no microcosmo da discussão do Planejamento Estratégico aqui relatado o mesmo se aplica. Fazendo um paralelo com as ideias de Habermas, esse processo "deve ser público no sentido de que deve envolver (ou, ao menos, oferecer a possibilidade de que sejam envolvidos) os cidadãos concernidos ou afetados pelo resultado a ser produzido". (GOMES, 2008).

> O resultado deve ser público não apenas no sentido de que materializa um consenso de ideias ou uma decisão que vincula e obriga todas as vontades no interior de uma comunidade política, mas, também, no sentido de que reflete um processo de produção entendido como investimento coletivo. E aqui está o centro da reivindicação de Habermas em "Direito e Democracia": a opinião e a vontade coletivas, que formam a comunidade política e se materializam como opinião pública e como decisão política legislativa, devem ser, de algum modo e para garantir a sua legitimidade, produzidas mediante a participação de todos os cidadãos que assim o desejem, em situação de igualdade de oportunidades (GOMES, 2008, p. 73).

Para que essa decisão consensual seja legítima, nenhum dos integrantes do grupo pode deixar de participar da discussão. Da mesma forma como afirma Gomes, discutindo a obra de Habermas, (GOMES, 2008), a reunião que discute os objetivos da Nipro para o próximo ano busca envolver todos os participantes para que nenhum deles seja excluído da decisão.

> Mas é certo que uma opinião ou uma decisão legislativa formada discursivamente de modo legítimo que requer que se assegure que ninguém seja, em princípio, excluído da argumentação, que todos os que queiram expressar pontos de vista ou apresentar reivindicações possam fazê-lo, que ninguém seja coagido, que todos os que queiram expressar pontos de vista ou apresentar reivindicações possam fazê-lo, que ninguém seja coagido, que todos se obriguem a considerar a fala dos outros na sua própria argumentação, que os participantes adotem uma atitude de respeito, de consideração pelo outro e de imparcialidade. (GOMES, 2008, p. 85).

Uma vez definidos, cada um desses cinco objetivos terá um responsável que cuidará para que ele aconteça, coordenando as ações necessárias e orientando os colaboradores sob seu comando para que o objetivo seja alcançado. Além do assunto do objetivo em si, é definida uma meta, um número ou um resultado esperado para que se possa verificar seu cumprimento, ou não, durante e ao final do exercício. E, assim, mensurar a eficácia do plano traçado e das ações realizadas.

Na sequência da definição dos cinco objetivos principais, cada gestor cria os seus objetivos individuais e dos seus subordinados (até o cargo de Analista), que precisam estar alinhados com os KODs (*Key Operating Drivers*). Esses objetivos individuais são os chamados PMOs (*Performance Management Operating*). Dos PMOs surgem os Planos de Ação, que detalham:

- As atividades a serem feitas;
- Quem fará;
- Quando isso tem que ser feito.

Trata-se de uma tabela de quatro colunas com uma linha para cada atividade programada. A primeira coluna é o tema do assunto discutido. A segunda coluna é a ação proposta, que começa sempre com um verbo de ação e indica o que precisará ser feito. Se o tema for complexo e mais de uma ação for necessária, subdivide-se o tema em diversas ações. A terceira coluna traz o nome do responsável por executar aquela ação e a quarta indica a data de conclusão da atividade proposta. Em geral, o responsável pela ação é o nome do gestor da área envolvida,

presente na reunião, e que posteriormente coordenará, dentro do seu setor, o desenvolvimento da atividade junto com seus subordinados, acompanhando tudo até a finalização do trabalho.

Na mesma reunião de outubro, utilizada para a discussão sobre os KODs (*Key Operating Drivers*), cada gestor define com os principais colaboradores do seu time as despesas de suas áreas para o próximo exercício, a partir dos números previstos de faturamento e sob coordenação da Diretoria Administrativo-Financeira, que possui os números do ano anterior. O visual final do orçamento do ano inteiro está abaixo (Figura 3). Esse número posteriormente é desdobrado mês a mês e por Unidade de Negócios (Linha de Produtos).

Orçamento 2011		
	R$	
Vendas Líquidas	9.696.788	
Nacional	8.258.731	
Exportação	1.438.057	
Custo de Vendas	6.739.896	
Lucro Bruto	2.956.893	30,5%
Despesas	2.063.342	21,3%
Lucro Operacional	893.551	9,2%
Outras Receitas/Despesas	(14.495)	
Ganhos e Perdas Extras	0	
Lucro antes de I.R.	879.055	9,1%

Legenda

Vendas líquidas: Faturamento gerado pela venda de produtos, menos impostos
Nacional: Faturamento de produtos vendidos no Brasil
Exportação: Faturamento de produtos vendidos para outros países
Custo de Vendas: Gastos para a produção dos produtos, incluindo mão-de-obra
Lucro Bruto: Vendas líquidas menos o Custo de Vendas
Despesas: Gastos que não envolvem a produção do produto, inclusive mão-de-obra administrativa
Lucro Operacional: Lucro Bruto menos Despesas
Outras Receitas/Despesas: Taxas bancárias e gastos financeiros, entre outros
Ganhos e Perdas Extras: Valores obtidos com aplicações financeiras, perdas de variação cambial e outros
Lucro antes do I.R.: Lucro final da empresa, sobre o qual é preciso recolher Imposto de Renda

Figura 3: Modelo de apresentação final do Orçamento

Uma vez definidos os números finais do Orçamento, os Objetivos Principais para o ano e as metas de cada área, essas informações serão comunicadas ao time de Diretores e Gerentes, e também a supervisores, encarregados, analistas, líderes e equipe de Marketing & Vendas, no começo de cada ano, num encontro chamado Planejamento *Hoshin Kanri*, que veremos no item a seguir.

2.2 O Planejamento *Hoshin Kanri*

No item anterior vimos como é estruturado o Planejamento Estratégico da Nipro. Agora veremos como funciona a divulgação dessas ações para as principais lideranças da empresa, o que ocorre na primeira Reunião de Planejamento Estratégico do ano, realizada em janeiro, sendo a mais abrangente de todas e dividida em dois dias. Dela participam todos os Gerentes e Diretores normalmente convocados para as demais reuniões do ano. O objetivo aqui é que cada gestor

apresente os resultados obtidos em sua área no ano anterior, mostrando se as metas traçadas foram atingidas, encerrando o ano que passou. Na sequência, os objetivos traçados para o próximo ano também são apresentados. O segundo dia dessa reunião agrega o time que esteve no encontro anterior e também os demais Gerentes, equipe de Marketing & Vendas, Supervisores, Encarregados, Analistas Seniores e Líderes. Essa reunião é denominada Planejamento *Hoshin Kanri*.

Hoshin Kanri é um termo em japonês utilizado para descrever a realização de um processo de planejamento da estratégia. Literalmente, a palavra *Hoshin* significa "política", mas está mais próximo de direção estratégica, ou visão da liderança, dependendo da forma como é utilizada. *Kanri* significa "gerência", gerenciamento ou controle. A expressão representa, então, um processo para se planejar e executar a visão da liderança. Uma tradução adotada no Brasil foi Gerenciamento pelas Diretrizes ou Desdobramento das Diretrizes (CAMPOS, 2005).

Na empresa pesquisada, optou-se por manter o termo original em japonês, dada à origem da companhia. O *Hoshin Kanri* é um sistema de planejamento estratégico e operacional, desenvolvido e refinado no Japão durante a década de 60 por empresas como Toyota, Nippon Denso, Komatsu e outras. Estas empresas combinaram as ideias de Edward Deming (Ciclo PDCA)[7], Joseph Juran (Política da Qualidade) e Peter Drucker (MBO – *Management by Objectives*) para, então, criarem o *Hoshin Planning*. Nos Estados Unidos essa ferramenta foi introduzida na década de 1980, quando muitas empresas conhecidas a adotaram, como a Texas Instruments, a Danaher Corporation, a Hewlett-Packard, a Parker Hannifin, a Florida P&L, a Pittsburgh Symphony, a Xerox, a Agilent e o Bank of America.

O planejamento *Hoshin Kanri* remonta aos fundamentos do *Statistical Quality Control*, do *Total Quality Management* (TQM), tornando-se um sistema para o controle da qualidade e para atividades de melhoria contínua. Foi desenvolvido por Yoji Akao, que o define da seguinte maneira: "O *Hoshin Kanri* proporciona um processo passo a passo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças" (CAMPOS, 2005). Por meio desse sistema administrativo, os objetivos são determinados e é permitido o desdobramento deles a todos os níveis hierárquicos da companhia.

[7] O PDCA é uma ferramenta de gestão para o desenvolvimento de uma ação. São quatro passos, cada uma representada por uma das letras da sigla. P (Plan): Estabelecimento do que será feito, como e por quem. D (Do): Execução do plano e das ações estabelecidas; C (Check): Verificação dos resultados obtidos e da eficácia da ação; A (Action): Caso não haja eficácia na ação proposta, determina-se uma ação a ser tomada, normalmente partindo-se para um novo plano.

> O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é levado a termo por dois sistemas de gerenciamento, os quais são conduzidos simultaneamente, a saber:
>
> Gerenciamento Interfuncional: o qual lida com a solução de problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos. Tem como função olhar para o futuro da organização. É o gerenciamento no nível do planejamento estratégico e de responsabilidade da alta administração.
>
> Gerenciamento Funcional: este trata dos assuntos ligados à manutenção e melhoria contínua das operações de rotina da empresa. Representa a administração do trabalho diário ligada à prática da gestão da qualidade. Cuida dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio (LIMA NETO, 2010).

Durante o *Hoshin Kanri*, o presidente da empresa passa a todos os resultados obtidos pela empresa no ano anterior e anuncia as metas de cada um para o ano que começa, todas baseadas nos cinco KODs (*Key Operating Drivers*) e nos PMOs (*Performance Management Operating*) dos gestores, que já apresentaram e discutiram o assunto no dia anterior. A missão[8], a visão[9] e a política de qualidade da empresa são relembradas. Notícias da corporação também são apresentadas.

Nos meses de fevereiro, março, abril, maio e junho ocorrem as Reuniões de Planejamento Estratégico, onde cada gestor apresenta os resultados das ações em andamento e novas ações são programadas. As metas nunca mudam, mas o direcionamento pode ser alterado. Nesse processo, as soluções apontadas para cada problema são discutidas e, após deliberação, ações são definidas. Essas ações são registradas pela Assessoria de Comunicação num Plano de Ação que, posteriormente, é distribuído aos participantes da reunião.

No mês de julho, a empresa promove a revisão semestral de sua estratégia. Essa reunião abrange todos os gerentes, num grupo pouco mais amplo que o da reunião tradicional, também com duração de dois dias. Aqui o objetivo é que cada gestor detalhe as ações realizadas no

---

[8] Segundo Andion e Fava (2011), a missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Ela é um elemento essencial para a gestão de qualquer organização, mas é comum que as empresas tenham dificuldades em defini-la claramente. Muitas vezes, os gestores colocam seu próprio e/ou serviço oferecido como a própria missão. Isso ocorre quando não se consegue enxergar a necessidade a qual esse produto atende, o que pode limitar a sua perspectiva em termos de atuação estratégica no mercado.

[9] A visão é um macro-objetivo, de longo prazo, que mostra onde e como a organização pretende estar no futuro. "A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas ideias" (FAVA, 2011). Segundo a autora, a visão de uma empresa sempre tem um componente racional, que é produto da análise ambiental, e outro componente emocional, fruto da imaginação, da intuição e da criatividade dos gestores.

primeiro semestre, os objetivos eventualmente já atingidos e, também, aquelas ações que não surtiram os resultados esperados. Na sequência, o gestor deve apresentar o direcionamento que dará para as ações não concluídas ou ineficazes e o que pretende fazer para atingir os objetivos até o final do exercício.

Nos meses de agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro as reuniões seguem normalmente com o acompanhamento da estratégia. Em outubro, além da discussão tradicional, já se começa o desenho do próximo ano, como já explicado.

Outra reunião importante, que ocorre semanalmente, é a Reunião da Presidência. Nela se discute o cotidiano da empresa numa visão mais estratégica (somente a Diretoria participa). Ações são discutidas e seus reflexos também aparecerão no Planejamento Estratégico.

2.3 Reunião de Comunicação da Estratégia

Depois da experiência do episódio "para onde estamos indo?" surgida com o treinamento realizado pela consultoria com os gestores da empresa, em 2007, citado no primeiro capítulo desta dissertação, o ano de 2008 trouxe outro episódio que apontou nova falha de comunicação organizacional. Mesmo com a realização mensal da Reunião de Planejamento Estratégico e da divulgação aos Diretores e Gerentes do Plano de Ação e da Minuta de Reunião, a Assessoria de Comunicação e a Presidência começaram a observar em seus processos de acompanhamento das ações que, muitas vezes, outros colaboradores do setor não estavam enfronhados nos processos discutidos nas reuniões. Ou seja: as ações e necessidades discutidas nas reuniões não chegavam aos liderados. Os Gerentes pareciam "segurar" as informações, seja por dificuldade de comunicação com seus subordinados, seja por falta de tempo em organizar um encontro para discutir os assuntos endereçados. Ou seja: a comunicação necessária não estava acontecendo. Não estava ocorrendo a "reação" esperada, como diz Marchiori:

> Comunicar é conseguir uma reação, que prove que o receptor também se comunicou. Essas relações quando efetivas e valorizadas na organização garantem a sustentabilidade do processo de comunicação e acabam se estendendo para a empresa como um todo tornando-se um comportamento valorizado pelas pessoas. É crescente a necessidade de personalizar a mensagem para grupos ou indivíduos, no intuito de alimentar a criação de um laço de confiança fundamental em todas as redes de relacionamento internas (MARCHIORI, 2008, p. 217).

Chegou a ser uma surpresa, mas não deveria. A dinâmica da Reunião de Planejamento Estratégico era nova, a ideia dos KODs era igualmente uma novidade e a Assessoria de Comunicação ainda trabalhava muito na estruturação do que viria a implantar no processo comunicacional interno da companhia. Como diz Margarida Kunsch:

> As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2008, p. 179).

O problema da falta de comunicação sobre as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos da empresa e os colaboradores que, de fato, vão executá-las, chegou a ser discutido na própria Reunião de Planejamento Estratégico. Foi quando se decidiu criar a Reunião de Comunicação da Estratégia. A ideia era fazer um desdobramento da Reunião de Planejamento Estratégico, com uma linguagem unificada, resumida e direta, onde o segundo nível de gestão, logo abaixo dos envolvidos na estratégia principal, pudesse ser informado direta e claramente sobre as ações e atividades que estavam sendo definidas e demandadas pela empresa para que seus objetivos principais fossem atingidos. Com isso, esse grupo seria comunicado sobre aquelas ações que envolviam seus integrantes como responsáveis.

Quando foi definida a realização da Reunião de Comunicação da Estratégia, decidiu-se que a Assessoria de Comunicação seria a porta-voz das informações que seriam transmitidas aos demais colaboradores não integrantes daquele grupo que participava da Reunião de Planejamento Estratégico. A opção por colocar a Assessoria como responsável pela nova reunião considerou o fato de que esta possuía todas as informações sobre a estratégia, além de ter condições técnicas para a transmissão das mesmas[10].

[10] **Nota**: Antes de assumir a Assessoria de Comunicação da Nipro, em 2007, este pesquisador atuou durante 15 meses na mesma empresa, de fevereiro de 2000 a junho de 2001, como tradutor/consultor, onde realizou traduções e versões de documentos técnicos e outros (Inglês e Português), na área de Qualidade. Posteriormente, foi contratado como funcionário efetivo para ser responsável pela área de Garantia da Qualidade/Assuntos Regulatórios, onde atuou de junho de 2001 a dezembro de 2006. O uso de técnicas de Comunicação nessa área foi tema do Estudo de Caso na pós-graduação que cursei em "Gestão da Comunicação Empresarial", realizado entre 2004 e 2005 na Universidade de Sorocaba. Com a mudança de comando da empresa, ocorrida em 2007, e considerando minha experiência anterior na área, fui chamado a implantar a área de Comunicação da Nipro pelo novo presidente quando este assumiu.

Nesse ponto, a Assessoria de Comunicação, que já tinha um lastro por ser ligada à Presidência da empresa, agora surgia como porta-voz da Estratégia da Nipro. Marlene Marchiori coloca isso ao dizer que o trabalho da área que desenvolve a Comunicação Interna precisa ter "a preocupação de construir conhecimento" (MARCHIORI, 2008). Em sua visão, essa é a nova função da área de comunicação interna nas organizações. Nesse ponto, o que a Nipro fez foi exatamente isso: colocar a Assessoria de Comunicação para levar a informação da estratégia da empresa aos demais colaboradores dela.

> A base dos valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos. Ao desenvolver nossas atividades em uma empresa, estamos continuamente transferindo conhecimentos, por meio do aprendizado organizacional – isto acresce capacidade estratégica para uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 213).

O material apresentado na Reunião de Comunicação é produzido a partir do que os gestores levam à reunião principal, do Plano de Ação elaborado pela Assessoria de Comunicação após a Reunião de Planejamento Estratégico e, também, das anotações feitas durante o encontro dos Diretores e Gerentes. É criado, então, um material mais dinâmico e enxuto.

Para sua produção, utiliza-se muito do conceito de *framing*, ou enquadramento (SCHEUFELE, TEWKSBURY, 2007). Trata-se de uma técnica na qual um determinado tema complexo ganha uma apresentação de forma mais simplificada, reducionista até, em relação ao seu formato original, para que seja melhor compreendida pelo seu público alvo. No caso, aqui a técnica é utilizada tanto pelo curto tempo da Reunião de Comunicação da Estratégia (1 hora de duração) quanto pela heterogeneidade do grupo participante, o que requer uma linguagem capaz de atingir a todos.

Nesta nova apresentação, ficam os dados que precisam ser comunicados aos demais níveis da empresa – considerando-se que, a partir dali, os participantes do encontro também multiplicarão a informação para que as ações sejam encaminhadas, posteriormente, com seus outros subordinados.

A Reunião de Comunicação da Estratégia é realizada mensalmente, dias após o Planejamento Estratégico, seguindo um calendário previamente agendado. Participam dela os Gerentes que não estão todos os meses na Reunião de Planejamento Estratégico, Supervisores,

Encarregados e alguns Líderes e Analistas, conforme o critério da Diretoria de cada área, que define quem são as pessoas que precisam das informações a serem compartilhadas nesse encontro. O objetivo é alinhá-los com o andamento das ações desenvolvidas para o encaminhamento da estratégia que eles já conheceram no *Hoshin Kanri*, mantendo-os atualizados sobre os resultados obtidos e, também, informando-os sobre as ações que precisam continuar sendo desenvolvidas para que os KODs sejam cumpridos até o final do ano.

Dessa forma, acredita-se que as lideranças da empresa "falarão a mesma língua" ao dialogarem com seus colaboradores; afinal esse alinhamento é importante para a uniformização do discurso corporativo. Como diz Marlene Marchiori:

> Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos (MARCHIORI, 2008, p. 214).

Assim, a Assessoria de Comunicação acaba sendo uma referência em informação sobre a empresa, tornando-se sua voz oficial.

2.4 Discurso e Diálogo no Planejamento Estratégico

Na construção do Planejamento Estratégico e na consequente divulgação da estratégia aos demais níveis hierárquicos da companhia, discurso e diálogo se alternam em diversos momentos. Para analisarmos esse processo por meio da teoria da Comunicação Dialógica e Comunicação Discursiva, temos primeiramente que conceituar esses dois termos conforme Vilém Flusser, um dos autores que estudou a questão. Verifiquemos um trecho onde ele fala sobre isso no livro "O Mundo Codificado":

> Para produzir informação, os homens trocam diferentes informações disponíveis na 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.97).

Assim, num raciocínio didático, mas que ajudará na melhor análise do processo de comunicação da estratégia da Nipro, podemos dizer que a comunicação dialógica visa trocar

informação para sintetizar nova informação, enquanto a comunicação discursiva procura preservar a informação. Esquematicamente, podemos ter:

Dialogar 〓 Criar Discursar 〓 Preservar

Ao longo da Reunião de Planejamento Estratégico, matéria-prima que gera o material da Reunião de Comunicação da Estratégia, discurso e diálogo se alternam para se construir ideias, conceitos, planos e ações que, mais tarde, serão sintetizadas com recursos de comunicação e outras ferramentas para o planejamento organizacional se estabelecer.

Para falar de Comunicação Dialógica e Comunicação Discursiva, analisar o processo da Reunião de Planejamento Estratégico da Nipro, seus componentes, os elementos utilizados e o conteúdo tratado já encaminharão, por si só, a uma compreensão de como esses mecanismos agem na Reunião de Comunicação da Estratégia. A Reunião de Planejamento Estratégico começa com a apresentação dos resultados financeiros e contábeis da empresa e o comunicado de algumas mensagens e informações feitas pelo presidente da empresa, num material editado com o *software* Power Point, produzido pela Assessoria de Comunicação, utilizando-se dos recursos do programa e com base em técnicas de apresentação, as cores e padrões visuais do Manual de Identidade Visual Nipro (NIPRO, 2008) e imagens que ilustrem os temas propostos, de modo a captar a atenção da audiência, no caso, gerentes e diretores da Nipro.

Analisada pelo esquema acima desenhado, a apresentação do presidente da empresa no Planejamento Estratégico é uma forma de comunicação discursiva, pois seu objetivo é "compartilhar informações existentes" (FLUSSER, 2007). Por outro lado, esse compartilhamento de informações permite aos ouvintes da reunião ter novas informações que podem transformar seu dia a dia e a própria apresentação que farão posteriormente, como veremos a seguir.

Na sequência da apresentação do presidente, segue-se uma agenda de apresentações em ordem definida pela Assessoria de Comunicação, dos Diretores e Gerentes que participam da reunião. Cada um deve relatar o andamento das ações que estão sendo feitas em sua área para o cumprimento dos Objetivos Principais da empresa (estratégicos) e, também, para o atendimento das metas específicas dos seus setores (táticos).

Durante a apresentação individual de cada gestor, a alternância entre comunicação dialógica e comunicação discursiva fica mais evidente, mas nem sempre clara. As apresentações

têm um tempo estabelecido para cada gestor, que varia conforme o tamanho da área que ele coordena. Mas não há um controle rígido e formal desse período, de modo que a reunião pode se estender do horário inicialmente programado (das 8h30 às 18h). Assim, os demais participantes da reunião podem, a qualquer momento, pedir um aparte e questionar sobre alguma dúvida ou sugerir algo. Não raro, os gestores trazem algum problema ou situação que ocorre na fábrica ou mesmo particularmente em sua área – que pode até mesmo afetar a todos ou grande parte da empresa – e a ideia é discutir em grupo a busca de uma melhor solução. Normalmente, é o presidente da empresa quem faz o aparte, gerando questionamentos que levam ao desenvolvimento de ações que são registrados no Plano de Ação montado pela Assessoria de Comunicação e que depois será utilizado na Reunião de Comunicação da Estratégia.

Considerando essa dinâmica de apresentação/aparte/sugestões/discussões/definição, temos muitas vezes situações onde se busca a deliberação a respeito de um tema. Assim, fica claro que a postura da comunicação, no momento da apresentação dos gestores, não é somente discursiva, no sentido de compartilhar uma informação para ela sedimentar-se. Aqui se busca a troca de informações para que uma nova informação surja (FLUSSER, 2007). Dessa forma, entende-se que as apresentações dos gestores durante a Reunião de Planejamento Estratégico, além do compartilhamento de informações característicos da comunicação discursiva, possuem muitos momentos de comunicação dialógica. Isso se evidencia ao analisarmos que nesses momentos estão presentes as quatro condições para o diálogo citadas por Flusser:

> (a) os sistemas não podem ser idênticos ou muito semelhantes; (b) os sistemas não podem ser inteiramente ou quase inteiramente diferentes; (c) um dos sistemas não pode englobar ou quase englobar o outro; (d) os sistemas devem estar abertos um para o outro. (FLUSSER apud MENEZES, 2011, p. 55)

No caso da Reunião de Planejamento Estratégico, os sistemas seriam os gestores que representam setores não idênticos (a), pois representam áreas de uma empresa, mas, ao mesmo tempo, estão ligadas de alguma forma por pertencerem a uma mesma corporação (b). Além disso, nenhum daqueles gestores engloba o outro à medida que não existe subordinação entre eles (c), pois todos respondem igualmente para o presidente da empresa. Entretanto, por estarem ligados a uma corporação e a seus objetivos comuns, entende-se que precisam estar abertos um ao outro para sugestões e cooperações mútuas (d), apesar dos possíveis – e prováveis – conflitos de interesse e poder comuns entre as áreas existentes nas corporações.

Aqui cabe voltar à apresentação inicial feita pelo presidente da empresa na abertura da Reunião de Planejamento Estratégico. Fazendo um paralelo com as apresentações dos demais gestores, poderíamos dizer que a primeira não consegue cumprir com o quesito da letra (c), uma vez que o presidente da companhia é hierarquicamente superior aos demais gestores. Isso, por si só, poderia já comprometer o "estarem abertos um para o outro". Além disso, se pensarmos que o papel do presidente da empresa, em sua apresentação, ou quando se coloca durante as apresentações dos demais gestores, é sempre direcionar as ações de todos e "vender" as ideias que ele tem do todo para chegar aos objetivos principais da empresa, podemos ver que sua participação na Reunião de Planejamento Estratégico é tanto mais discursiva que estratégica. Isso fica mais claro se analisarmos essas considerações com base no estudo de José Eugenio Menezes citando Flusser em "Comunicação Dialógica e Comunicação Discursiva em Vilém Flusser" (2011), numa referência sobre o que é discurso.

> O autor refere-se ao discurso como "situação na qual um sistema se lança sobre sistemas vizinhos a fim de assimilá-los ao seu" (1998: p.101). Para explicar, mostra que o discurso apresenta um postulado ou primeira sentença e um conjunto de sentenças que funcionam como argumentos que explicam a primeira afirmação tomada como norma, como ocorre, muitas vezes, nos discursos das ciências da natureza, das religiões e das ideologias. Neste caso os interlocutores são insistentemente convidados a entrar no sistema de ideias proposto por quem profere o discurso" (MENEZES, 2011, p. 56).

Da mesma forma, a Reunião da Comunicação da Estratégia, realizada posteriormente com o nível tático da empresa, vai se apropriar da comunicação dialógica (pouco) e discursiva (bastante) para transmitir as informações retiradas da Reunião de Planejamento Estratégico. Entretanto, pelo seu formato mais enxuto, objetivo e direto, ela não permite o mesmo número de apartes e também não busca a discussão de temas ou a decisão de ações. Aqui o foco é relatar o que aconteceu e transmitir uma informação. Assim, o diálogo como "situação na qual dois (ou mais) sistemas trocam informações por um canal comunicante" (MENEZES, 2011) não é claramente identificado. O formato dessa reunião é mais estanque: os participantes assumem uma postura de alunos (o local é como uma sala de aula, com cadeiras em fila, enquanto a Reunião de Planejamento Estratégico é em estilo mesa-redonda) e quem conduz o encontro age mais como professor responsável por trazer novidades. Entretanto, as condições para o diálogo listadas por Flusser podem ser identificadas, em muito pelos mesmos motivos que os listados ali quando são descritos os gestores participantes da Reunião de Planejamento Estratégico.

Depois de no Capítulo 1 termos analisado o estado de arte da Comunicação Interna – objeto de estudo desta dissertação de Mestrado – verificando o que dizem alguns importantes estudiosos sobre o tema, neste Capítulo 2 vimos como é o processo de construção e divulgação da estratégia da empresa pesquisada. A disseminação dos objetivos da empresa aos colaboradores é uma das atividades da Assessoria de Comunicação da Nipro e entender como esse processo funciona é importante para que possamos avançar nas demais informações que virão nas próximas páginas deste trabalho.

No Capítulo três, a seguir, discutiremos as teorias de Zygmunt Bauman para verificar se a comunicação interna dos tempos atuais sofre ou não influência das características da sociedade "líquido-moderna" que vivemos atualmente (BAUMAN, 2009). Também traçamos um paralelo desse "mundo líquido" baumaniano, onde os laços humanos estão cada vez mais frágeis, com as ideias de Norval Baitello Júnior, que diagnostica a importância da criação de vínculos humanos para que o processo comunicacional ocorra de maneira mais efetiva e plena.

CAPÍTULO 3

COMUNICAÇÃO INTERNA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO CULTURAL CONTEMPORÂNEO

3.1 Comunicação em Tempos Líquidos

O objetivo principal de um processo de comunicação no contexto organizacional é o compartilhamento das informações com todos os protagonistas envolvidos na corporação. No caso deste trabalho de dissertação, estuda-se principalmente a necessidade de que as ações traçadas no Planejamento Estratégico de uma empresa sejam endereçadas aos funcionários responsáveis por as realizarem – inicialmente, Diretores e Gerentes, e posteriormente, Supervisores, Encarregados e Analistas (estes três últimos, no caso, tratados especificamente na Reunião de Comunicação da Estratégia, conforme visto no Capítulo 2). Com isso, espera-se que o colaborador compreenda o que a empresa espera dele e ele se perceba como parte dessa estratégia. Ao mesmo tempo, dando visibilidade a todas as áreas sobre todas as ações a serem feitas, cada gestor pode ter uma ideia de conjunto do processo, além de verificar as interfaces entre os setores, quando aplicável.

Para chegarmos até aqui, abordamos os estudos a respeito da Comunicação Interna, vimos algumas das ferramentas utilizadas em geral para isso e, especificamente, pela empresa pesquisada. Também conhecemos a estrutura do Planejamento Estratégico e a Comunicação da Estratégia, pontos importantes desta pesquisa e um dos focos da Comunicação Interna praticada pela Assessoria de Comunicação da Nipro. O que veremos a partir daqui é como esse processo teórico se dá considerando as características do contexto social e corporativo do século XXI. Falaremos da comunicação organizacional em “tempos líquidos”.

“Líquido” é o termo utilizado pelo sociólogo polonês radicado na Inglaterra Zygmunt Bauman para descrever a sociedade pós-moderna. A metáfora foi empregada por ele pela primeira vez em 2000 quando publicou o livro “Modernidade Líquida”, onde discutia as características do mundo atual como um ambiente de mudanças rápidas, de um consumismo extremado, onde o tempo, mais que o espaço, é o que conta. A fluidez destes novos tempos seria uma oposição ao momento “sólido” de outras épocas, mais tradicional e duradouro.

> Os líquidos, diferentemente dos sólidos, não mantêm sua forma com facilidade. Os fluidos, por assim dizer, não fixam o espaço nem prendem o tempo. Enquanto os sólidos têm dimensões espaciais claras, mas neutralizam o impacto e, portanto, diminuem a significação do tempo (que resistem efetivamente a seu fluxo ou o tornam irrelevante), os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles, o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas "por um momento" (...) Associamos "leveza" ou "ausência de peso" à mobilidade e à inconstância: sabemos pela prática que quanto mais leves viajamos, com maior facilidade e rapidez nos movemos. Essas são as razões para considerar "fluidez" ou "liquidez" como metáforas adequadas quando queremos captar a natureza da presente fase, *nova* de muitas maneiras, na história da modernidade (BAUMAN, 2000, p. 8-9).

A partir de "Modernidade Líquida", Bauman escreveu outros livros para procurar explicar estes tempos onde a inconstância é uma constante. Em "Amor Líquido" (2003), o tema é a fragilidade das relações da atualidade, enquanto em "Vida Líquida" (2005) ele discute as características da vida frente a uma sociedade "líquido-moderna". Segundo Bauman, "líquido-moderna" é uma sociedade "em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir".

Toda essa transformação, claro, também se reflete no ambiente organizacional. Décadas atrás, era comum vermos empresas que desenvolviam relações estáveis com seus funcionários, que, por sua vez, gozavam de longas carreiras numa mesma companhia e tinham altos investimentos em treinamentos para crescerem galgando cargos ano após ano. A partir dos anos 90, entretanto, esse cenário se modificou. Houve um grande investimento em tecnologia, a competição tornou-se bastante acirrada devido à abertura de vários mercados e novas estratégias organizacionais foram definidas. Assim, a reestruturação passou a ser uma questão de vida ou morte para muitas empresas (FREITAS, 2007).

> A busca de competitividade e a sobrevivência organizacional no curto prazo dominaram a agenda das empresas durante o rebuliço dos anos 1980, mas foi a década de 1990 que trouxe para o cotidiano do mundo empresarial e do trabalho a onda avassaladora de reestruturações de profundidades variadas. A flexibilidade dada pelos novos arranjos organizacionais, as incorporações tecnológicas particularmente relacionadas ao uso da Internet, as privatizações e a redução constante dos custos são alguns dos vetores da elevação de competitividade em todo o mundo e em praticamente todos os setores de atividade econômica mais globalizada. O mundo do trabalho foi cirurgicamente redesenhado, as carreiras longas foram declaradas extintas, os benefícios sociais foram

> reduzidos ao mínimo do politicamente correto e do economicamente assimilável pelo mercado (FREITAS, 2007, p. 65).

Este cenário é apenas outra forma de descrever o que Bauman cita em seus escritos. No mundo organizacional destes novos tempos, tudo é dinâmico, urgente, as relações são frágeis e as experiências passadas já não são valorizadas como antes. Diz Freitas:

> Os perfis mudaram e a juventude foi valorizada, a experiência anterior deixou de ser requerida e o potencial de empregabilidade passou a ser o termômetro nos processos de seleção; a lealdade e os vínculos de longo prazo foram considerados empecilhos a uma vida organizacional revigorada e mais dinâmica. As demissões plurais ocorreram em todos os setores e em todos os níveis (FREITAS, 2007, p. 52).

Por sua vez, Bauman sustenta que utilizar uma experiência anterior bem sucedida para resolver um novo problema nem sempre é saudável nestes novos tempos líquidos: "testes anteriores não podem dar conta das rápidas e quase sempre imprevistas (talvez imprevisíveis) mudanças de circunstâncias".

> Uma inédita fluidez, fragilidade e transitoriedade em construção (a famosa "flexibilidade") marcam todas as espécies de vínculos sociais que, uma década atrás, combinaram-se para constituir um arcabouço duradouro e fidedigno dentro do qual se pôde tecer com segurança uma rede de interações humanas. Elas afetam particularmente, e talvez de modo mais seminal, o emprego e as relações profissionais (BAUMAN, 2003, p. 112).

Nesta sociedade líquido-moderna, narra Bauman, a fluidez, a agilidade, o consumismo, a leveza e todas essas características que impulsionam os novos tempos levaram a uma fragilização das relações que passa, também, pela forma como as pessoas se relacionam, inclusive com seus empregos. Os vínculos ficaram "fracos".

Nesse sentido, vínculos fracos podem significar fragilidade de comunicação. Em seu texto "Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos" (2008), Norval Baitello Júnior diz que todo processo de comunicação tem a intenção de estabelecer e manter vínculos. Visto dessa forma, podemos entender o papel da Assessoria de Comunicação do ambiente organizacional pesquisado nesta dissertação com a realização da Reunião de Comunicação da Estratégia como a tentativa de "unir" colaborador e empresa, mostrando o quanto a mesma precisa dele e o quanto ele (colaborador) é importante para o processo. Com isso, busca se conseguir o seu

comprometimento para que ele se sinta parte do sucesso ou, se for o caso, do insucesso da operação, quando então será necessário rever a estratégia para se cumprir o objetivo.

> Comunicar-se é criar ambientes de vínculos. Nos ambientes de vínculos já não somos indivíduos, somos um nó apoiado por outros nós e entrecruzamentos, em uma operação denominada "nodação" (Eickhoff). Construir um ambiente e situar-se nele reduz a fragilidade do estar só. E, para os entrelaçamentos, somente corpos podem ser pontos de germinação dos ambientes. Corpos narrativizam tais entrelaçamentos que geram ambientes, e os ambientes são os pressupostos para a continuidade, para a sustentabilidade, para a sobrevida do corpo nos outros corpos e nos corpos-outros, na materialidade dos meios que facilitam a nodação entre os corpos. (BAITELLO, 2008, p. 100).

Para Baitello, não é a informação o elemento constitutivo de um processo de comunicação e, sim, o vínculo, dentro de sua complexidade e de sua amplitude de potencialidades. Pois se a informação busca a certeza como parâmetro, o vínculo aposta na probabilidade. "Assim, a comunicação que brota dos corpos nunca será determinística, pois outros corpos estarão sempre entremeados em uma ambiência gerada por corpos com histórias e sonhos, faltas e oferecimentos distintos", diz. O autor considera que é impossível determinar de antemão quais dos apelos de um corpo a outro se transformarão em vínculos, por isso se utilizam vários deles na busca da comunicação.

Da mesma forma, Marchiori, citando Schuler (1996), diz que o clima interpessoal compõe-se da confiança e da percepção que os interlocutores têm um do outro. E cita Greenhalgh (2002), que mencionou: "As pessoas formam relacionamentos interpessoais complexos todas as vezes que interagem, e esses relacionamentos são, em grande parte, independentes daquilo que o organograma e as descrições de cargo estabelecem". Citando Greenhalgh, diz Marchiori:

> Vemos que a dimensão do relacionamento entre pessoas também assume status na condução da comunicação interna e, particularmente, ressaltamos as suas dimensões que, na opinião do referido autor, podem ser consideradas de quatro formas: como "*rapport* (o grau de conforto que as pessoas têm na relação), como vínculo (a solidez do relacionamento quando enfrentam alguma dificuldade), como ampliação (quando o relacionamento se estende além dos papeis que cada um desempenha na organização e numa negociação comercial casual) e como afinidade (o quanto a pessoa atrai você)" (MARCHIORI, 2008, p. 218).

Também não podemos pensar a comunicação organizacional como um simples “despejar” de informações sobre o colaborador, como se isso por si só bastasse. Embora tenhamos discorrido no capítulo dois sobre ferramentas e técnicas de comunicação, que em muito colaboram para o processo, não são apenas elas que vão resolver a questão. Margarida Kunsch pontua:

> Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esse é a nosso ver o ponto de partida quando se analisa essa modalidade comunicacional. Em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2008, p. 179).

Em “Amor Líquido”, Bauman utiliza o termo “conexões” para falar das relações virtuais, os “contatos” que as pessoas mantêm via redes sociais, como o Facebook. Nesta análise, a ideia de conexão pode ser pensada como um contraponto ao vínculo proposto por Baitello. Nesta linha de raciocínio, o não estabelecimento de um vínculo – a presença de uma mera “conexão” entre os protagonistas de um processo de comunicação – prejudicaria a comunicação esperada.

Quando o vínculo não ocorre, e se estabelece uma mera conexão, o processo de comunicação pode se tornar “frouxo” e, assim, a ação esperada não virá. Essa “frouxidão” no processo comunicacional também se percebe em outros momentos das relações dos colaboradores de uma empresa. Marchiori também entende a importância desses vínculos para o processo da comunicação interna nas organizações.

> O grande enfoque da comunicação interna passa a ser carregada de entendimentos, visão, emoção, compreensão, conhecimento, levantamento de situações, criação de vínculos, para que se possam manter relacionamentos que sejam verdadeiros. É assim que um trabalho se torna legítimo. É somente dessa forma que se constrói a credibilidade. É assim que se efetivam relações públicas nas organizações (MARCHIORI, 2008, p. 237).

A diferença entre o estabelecimento de um vínculo no processo de comunicação ou de uma mera “conexão” também estaria no engajamento do colaborador para com a empresa e seu desejo em cumprir com a ação que esperam dele.

Exemplos disso foram vistos por este pesquisador ao longo de seu trabalho nas reuniões que participou com os gestores que coordenam os diferentes setores da empresa pesquisada. Numa organização, sabe-se que as diferentes áreas trabalham com um propósito único que é o de gerar um produto ou serviço. Entretanto, é comum que cada setor enxergue seu processo como

uma entidade à parte, com dinâmica própria, deslocada do contexto – e mais importante de todas as outras. Mais que isso, eventualmente, pode até ver outros setores como "entraves" ao seu processo, em vez de facilitadores.

Um gestor com essa visão não-sistêmica do processo acabará por envolver seus subordinados nesse clima – e eles tenderão por enxergar as coisas também por esse viés. Isso porque é natural existir um vínculo entre superior e subordinado, inicialmente hierárquico e, posteriormente, com o passar do tempo e a convivência diária, afetivo até. No ambiente da pesquisa, o que se observou com bastante frequência foi uma situação de colaboradores fazendo refeições e intervalos para café junto de colegas do seu próprio setor – num gesto que aparentava demonstrar a afinidade entre eles, mais que o sinal de uma imposição hierárquica.

Por outro lado, entre os gestores de diferentes setores a relação pode nem sempre ser tão terna. Exatamente pela visão do "outro setor" como possível "entrave" do seu processo, especialmente em reuniões, é recorrente vermos situações de um gestor colocando no outro a "culpa" por um processo seu não fluir no ritmo esperado, numa atitude que dificulta a formação dos vínculos, importantes à comunicação na visão de Baitello.

3.2 Relações líquidas em ambientes líquidos

As relações dos tempos "líquidos" comentadas por Bauman são mais frágeis que de tempos atrás, como exposto anteriormente. Da mesma forma, nota-se que a comunicação é mais "fraca" quando, em vez dos vínculos, se estabelecem conexões. Assim, é preciso muito tempo para se perceber que as relações das pessoas com seus empregos também se tornaram mais fracas nestes novos tempos. Foram-se os dias em que as pessoas se engajavam num emprego para toda a vida. Atualmente, a relação das pessoas com o trabalho é tão líquida quanto a relação que se estabelecem nos ambientes onde trabalham.

> O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não como um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e construir pacientemente regras aceitáveis de convivência. Mark Granovetter[11] sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que "formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo"[12] (BAUMAN, 2000, p. 171).

[11] Professor da School of Humanities and Sciences da Universidade de Stanford, Estados Unidos.
[12] Richard Sennet, em *The Corrosion of Character*, p-24.

Ainda sobre o engajamento, desta vez em “Amor Líquido”, Bauman relata:

> A realização mais importante da proximidade virtual parece ser a separação entre comunicação e relacionamento. Diferentemente da antiquada proximidade topográfica, ela não exige laços estabelecidos de antemão nem resulta necessariamente em seu estabelecimento. “Estar conectado” é menos custoso do que “estar engajado” – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos (BAUMAN, 2003, p. 82).

Esse distanciamento dos colaboradores para com seus empregos (valores e objetivos da empresa em que atuam) e a fragilidade dos laços entre seus pares pode contribuir para que a comunicação interna seja mais “fraca”, ainda que se utilizem as melhores ferramentas de comunicação possíveis e imagináveis.

Outro ponto importante no processo comunicacional organizacional é o ambiente onde ele se desenrola e quem dá destaque a esse ponto é Norval Baitello Júnior. Baitello considera o conceito “ambiente” mais adequado do que o de um canal, uma via ou um fluxo (BAITELLO, 2008). Ou, ainda, prossegue o autor, o processo comunicativo poderia ser visto como:

> (...) uma atmosfera gerada por todas as partes que a integram, suas materialidades e imaterialidades, seus percursos e suas histórias, seus sonhos, suas ambições e aspirações, suas perspectivas pregressas e “progressas”, suas projeções para a frente e para trás, ambas entrelaçadas e inseparáveis, as naturezas retrospectiva e prospectiva mescladas uma à outra, como se o tempo se tivesse tornado duplo, inverso e reversível. A essa implicação podemos atribuir o nome de “principio da projetividade” (BAITELLO, 2008, p. 102).

Voltando ao tema da Reunião de Comunicação da Estratégia realizada pela Assessoria de Comunicação com os colaboradores da Nipro, esse conceito de ambiente que olha “para a frente e para trás”, como que envolvendo os personagens do processo, seria a essência comunicativa do encontro. Mês a mês, os resultados da empresa são divulgados e a história vai se construindo, comparando-os com os números obtidos no período anterior e com aqueles que se espera obter até o final do ano. Se os números não se confirmam, as ações discutidas para que eles fiquem dentro das metas precisam ser comunicadas para que os colaboradores presentes na reunião saibam quem são os responsáveis pela sua execução. É importante, na Reunião de Comunicação da Estratégia, saber de onde se veio (“percursos e histórias”) e para onde se vai (“seus sonhos, suas ambições e aspirações”).

Por outro lado, o ambiente organizacional em tempos de "modernidade líquida" é, igualmente, líquido. E a agitação que caracteriza essa liquidez narrada por Bauman torna-se "ruído" para a comunicação e implementação da estratégia. A própria empresa pesquisada passou por uma grande mudança em 2007, dez anos após a inauguração de sua fábrica no Brasil. Nesse ano, após ter adquirido uma fábrica de produtos cardiopulmonares localizada em São Paulo (SP), a direção com sede no Japão decidiu mudar o comando da empresa em Sorocaba (SP) – até então presidida por um brasileiro de origem nipônica – nomeando como novo presidente um dos diretores que chefiava a fábrica comprada.

Com essa mudança de direção, toda a empresa ganhou uma nova cara. Embora ainda continuasse uma empresa japonesa, o novo presidente, brasileiro, sem ascendência nipônica e acostumado a trabalhar em empresas norte-americanas (como a fábrica comprada), imprimiu um novo ritmo à Nipro, rompendo tradições, trocando pessoas e modificando regras.

De 2007 em diante, a Nipro passou por uma fase de reestruturação de setores, adaptação de culturas e redefinição de procedimentos. Um verdadeiro "ambiente líquido", em contraponto às épocas "sólidas" dos dez anos anteriores.

> O tipo de modernidade que era o alvo, mas também o quadro cognitivo, da teórica crítica clássica, numa análise retrospectiva, parece muito diferente daquele que enquadra a vida das gerações de hoje. Ela parece "pesada" (contra a "leve" modernidade contemporânea); melhor ainda, "sólida" (e não "fluida", "líquida" ou "liquefeita"); condensada (contra difusa ou "capilar"); e, finalmente, "sistêmica" (por oposição a "em forma de rede") (BAUMAN, 2000, p. 33).

Num "ambiente líquido", as coisas acontecem de maneira fluida e nem sempre no ritmo que esperamos ou podemos controlar. Temos de lembrar, ainda, que vivemos um tempo de total interdependência, seja internamente ao próprio meio corporativo (os setores de uma empresa funcionam de maneira encadeada, desde a entrada da matéria prima até a saída do produto final), seja em relação ao meio externo, num mundo cada vez mais globalizado, onde câmbio, mudanças de governo e até os efeitos do clima alteram a realidade dos povos do outro lado do mundo. Sobre essa interdependência, um "processo irreversível", segundo Bauman (2011), o autor diz:

> Estamos agora numa posição em que todos nós dependemos uns dos outros. O que ocorre na Malásia, quer você saiba ou não, sinta ou não, tem uma tremenda importância nas perspectivas de vida dos jovens em São Paulo. E vice-versa. Estamos todos no mesmo

> barco. Essa é a primeira vez na história em que o mundo é realmente um único país, em certo sentido (BAUMAN, 2011).

Num ambiente com tanta mudança, os laços ficam fracos até mesmo porque o tempo de convívio das pessoas é pequeno. Elas mudam de emprego muito rapidamente – a "mobilidade" de um emprego a outro também pode ser associada à ideia de "fluidos" e da "leveza" que Bauman trabalha no Prefácio de "Modernidade Líquida" (2000). Estudo realizado em 2011 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) mostrou que desde 2001 as taxas de rotatividade no emprego passaram de 45% para 53,8%, um crescimento de 10,8 pontos percentuais, conforme divulgado pelo "Jornal da Tarde". Tanta mobilidade deixam as parcerias frouxas.

> Parcerias frouxas e eminentemente revogáveis substituíram o modelo da união pessoal "até que a morte nos separe" que ainda se mantinha (mesmo que mostrando um número crescente de fissuras desconcertantes) na época em que Løgstrup[13] registrou sua crença na "naturalidade" e "normalidade" da confiança e anunciou seu veredicto de que era a *suspensão* ou *supressão* da confiança, e não o seu *dom incondicional e espontâneo*, que constituía uma exceção causada por circunstâncias extraordinárias que, portanto, exigiam uma explicação (BAUMAN, 2003, p. 112).

Essa tendência também pôde ser observada na Nipro. Entre janeiro e junho de 2012, a empresa admitiu 74 colaboradores e desligou 68, por pedido de demissão ou por dispensa sem justa causa. Isso dá uma rotatividade (ou *turnover*[14]) de 21,38%, considerando o número médio de colaboradores do período. O mês de maior rotatividade foi junho (12 admitidos e 20 demitidos, *turnover* de 4,74%) e o de menor foi março (11 admitidos e 4 demitidos, *turnover* de 2,29%). Os dados[15] consideram apenas colaboradores efetivos, ainda que a empresa mantenha um quadro de mão de obra temporária contratada que, eventualmente, torna-se colaborador efetivo. Neste caso, quando um temporário é efetivado, sua entrada ao quadro efetivo entra para o cálculo acima descrito.

---

[13] Knud Ejler Løgstrup (1905-1981), foi um teólogo e filósofo dinamarquês, graduado na Universidade de Copenhague em 1930 e professor de Filosofia Ética e Religiosa na Universidade de Aarhus. Disponível em <http://www.whoislog.info/profile/knud-ejler-logstrup.html>. Acesso em 28/01/2013).

[14] O Índice de Rotatividade ou *turnover* é o índice que tenta captar a flutuação (entrada e saída) de funcionários em uma empresa, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada, dentro dos resultados de um negócio. O cálculo é feito dividindo por dois a soma dos demitidos e dos admitidos de um período e, em seguida, dividindo-se esse total pelo número de colaboradores do último dia desse período (Disponível em <http://rehagro.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=1276>. Acesso em 15/07/2012).

[15] Fonte: Relatórios de Planejamento Estratégico Nipro (janeiro a junho de 2012).

3.3 Liquidez e Incomunicação

Uma das características da sociedade líquido-moderna é a velocidade. Com a velocidade vem também o excesso. E o profissional da área de comunicação do mundo líquido organizacional da atualidade precisa diariamente lidar com a tortura do excesso de informações para direcionar cada uma delas a seus devidos canais, de modo a não perder o foco de suas atividades e fazer com que as informações cheguem aos devidos destinatários. E nesse excesso, mergulhado na liquidez de um mundo onde os laços estão cada vez mais frágeis, mediados por novas tecnologias, que surge "a irmã gêmea" da comunicação: a incomunicação (BAITELLO, 2005).

> Quanto mais se aperfeiçoam os recursos, as técnicas e as possibilidades que o homem tem de se comunicar com o mundo, com os outros homens e consigo mesmo, aumentam também, em idêntica proporção, as suas incapacidades, suas lacunas, seu boicote, seus entraves ao mesmo processo, ampliando um território tão antigo quanto esquecido, o território da incomunicação humana (BAITELLO, 2005, p. 9).

Diferente do que já se pensou no passado, muita informação não pode ser confundida com "comunicação". Com os avanços da tecnologia, hoje as pessoas são "atacadas" diariamente por um excesso de informações, nem sempre necessárias, que acabam por se perder ao longo do processo. Elas chegam por e-mails, telefonemas, fax, internet, cartas e se o colaborador não souber lidar com essa avalanche de dados, acaba passando o dia todo totalmente perdido em meio a informações que não o levam a lugar algum.

Para José Eugenio Menezes, "a atual velocidade de transmissão de dados gera um excesso de informações e, paradoxalmente, favorece a incomunicação" (MENEZES, 2005). Para Dominique Wolton, "a informação tornou-se abundante; a comunicação, uma raridade. Produzir informações e a elas ter acesso não significa mais comunicar".

> Qual o significado das tecnologias da comunicação? *Comunicação sem incomunicação*. Uma linha de continuidade entre informação e comunicação, justamente onde a comunicação humana costuma fracassar. Triunfo da ideologia da transmissão confundindo a rapidez e o desempenho das ferramentas com a incerteza e a complexidade da comunicação entre os homens. Repensar as relações entre informação e comunicação implica, antes de tudo, "destecnologizar" a questão da comunicação e lembrar que a tecnologia indiscutivelmente facilita a comunicação humana, basta olhar um século para trás, mas isso já não é suficiente (WOLTON, 2010, p. 31).

Wolton, autor de “Informar não é comunicar” (2010), diz que a incomunicação é produto do excesso de informações, como também defende Baitello, e ambos trabalham a questão dos vínculos como uma necessidade no processo comunicacional. “Viver é se comunicar e realizar trocas com os outros do modo mais frequente e autêntico possível”, diz Wolton. “O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor”, continua (WOLTON, 2010). Para o autor, comunicação, antes, era um processo de “transmissão”; hoje, é “negociação”, pois “os indivíduos e os grupos se acham cada vez mais em situação de igualdade”. Na visão do autor, negociação e convivência são procedimentos que evitam a incomunicação “e as suas consequências frequentemente belicosas” (WOLTON, 2010).

Essas ideias vão ao encontro das concepções que Baitello tem de comunicação e que Menezes chama de “vínculos” e “pontes entre dois diferentes espaços” (MENEZES, 2005).

> Comunicação não é mais uma simples conexão ou troca de informações. É uma atividade vinculadora entre duas instâncias vivas. Todo processo de comunicação pretende estabelecer e manter vínculos. O alimento dos vínculos pode ser genericamente denominado “afeto”, mas poeticamente deve ser chamado de “amor”, a matéria-prima dos processos comunicacionais (BAITELLO, 2008, p. 102).

Na visão do autor, sem esses vínculos também surge a incomunicação, pois, segundo ele, “o que fica no lugar dos vínculos rompidos? Ficam os fantasmas dos vínculos. A eles é que damos o nome de ‘incomunicação’”.

> Muitos são os nomes da incomunicação e muitos são os espaços em que está inteiramente a vontade. E é inútil pensar que ela age somente em surdina, nos bastidores e em silêncio. Sobretudo nos excessos é que ela se faz presente. No excesso de informação, no excesso de tecnologia, no excesso de luz, no excesso de zelo, no excesso de visibilidade, no excesso de ordem. Vivemos (e morremos) nos excessos do tempo e no tempo dos excessos. Os excessos do tempo trazem, por um lado, a aceleração, o estresse, a pressa, por outro, a desocupação, o desemprego, o tempo esvaziado (BAITELLO, 2005, p. 9-10).

Traçando essa relação entre liquidez, vínculo e incomunicação, também presentes no processo comunicativo organizacional, finalizamos este terceiro capítulo. No próximo e último capítulo, discutiremos as teorias trabalhadas até este momento a partir de uma pesquisa de campo aplicada com os protagonistas da comunicação interna da empresa pesquisada. Ali poderemos ver, na prática, como eles se sentem vivenciando o dia a dia no mundo líquido organizacional destes tempos contemporâneos, verificando como (e se) esses aspectos influenciam na eficácia – ou não – do processo comunicacional interno.

CAPÍTULO 4

COMUNICAÇÃO INTERNA EM TEMPOS LÍQUIDOS

4.1 Uma Dinâmica para a Reflexão

Em seu dia a dia corporativo, os gerentes e diretores da Nipro se veem às voltas com inúmeras leituras e envio de e-mails, ligações telefônicas ou participação em reuniões agendadas por eles próprios ou para as quais foram convidados, com pessoas da própria corporação ou não. Essas três ferramentas de comunicação – e-mail, telefone e reunião – foram as mais citadas pelo grupo durante a Reunião de Planejamento Estratégico realizada nos dias 24 e 25 de julho de 2012, no Hotel Itu Plaza, na cidade de Itu (SP), quando ocorreu a avaliação dos resultados do primeiro semestre desse ano da empresa, conforme a sistemática adotada pela Nipro para tal.

No dia 25, durante a apresentação da Assessoria de Comunicação da empresa aos diretores e gerentes, este pesquisador apresentou aos participantes da reunião um pouco das ideias dos autores Zygmunt Bauman e Norval Baitello Júnior, cujos conceitos estão sendo trabalhados ao longo desta pesquisa sobre comunicação interna e planejamento estratégico. A intenção era iniciá-los nas questões da modernidade líquida discutida por Bauman e também no pensamento de Baitello com sua tese de que todo processo de comunicação envolve vínculos e afeto humanos. Com isso, eles teriam embasamento para tocar adiante a discussão que viria a seguir, onde questionaríamos seu próprio modo de comunicação entre os pares e a comunicação organizacional que experimentam no cotidiano da Nipro.

Uma vez apresentadas as teorias, numa mini palestra na qual foi utilizada o conteúdo formatado em Power Point do Apêndice I, foram lançadas aos participantes da reunião questões sobre o processo de comunicação interna na Nipro, considerando a “liquidez” do ambiente corporativo, a fragilidade dos laços humanos e o dinamismo dos novos tempos, em que se busca cada vez mais com cada vez menos. Como nos comunicamos na modernidade líquida? Nossos processos de comunicação conseguem ser eficazes? É preciso afeto, é preciso manter vínculos para nos comunicarmos bem? Neste último capítulo da dissertação, vamos expor algumas das questões discutidas pelo grupo durante a reunião e como eles se posicionam diante desses conceitos.

4.1.1 Diante de tudo isso, como está nossa comunicação interna?

Ao lançar perguntas ao grupo para discutir como os protagonistas viam a forma de a empresa se comunicar nestes tempos líquidos, foram colocados os conceitos de Bauman e sua visão sobre a modernidade e a vida líquida, onde "nada é feito para durar", as pessoas são "leves e sem compromisso", os "laços são frágeis" e "tudo é descartável" (SANT'ANA, 2012). Quando provocado, o grupo tinha acabado de conhecer as teorias de Bauman e Baitello. A ideia da liquidez pareceu ter sido rapidamente absorvida pelos participantes da reunião, a julgar pelo uso dos termos dos conceitos recém-conhecidos ao longo de suas explanações, no decorrer do debate. Termos como "excesso" e "rapidez" foram imediatamente incorporados ao vocabulário da equipe e identificados como características do processo de comunicação/mundo que vivemos.

"Recebo uma média de cento e cinquenta, duzentos e-mails por dia. É tanta informação que você recebe, que transborda. Eu tenho de, pelo menos, endereçá-los com a equipe e com os outros", disse um gestor, farmacêutico, da área de Qualidade, gerente, 41 anos, um ano de empresa[16]. "O que eu percebo é que há um excesso de comunicação enquanto ela (comunicação) precisaria ser uma coisa mais direta", comentou outro, administrador, gerente de Logística, 48 anos, três anos e nove meses de empresa. Ele falou dos e-mails que recebe e chegam direcionados a ele e a outros diversos remetentes sem a definição específica de um responsável pela ação a ser tomada. "Eu leio aquilo e penso: alguém vai cuidar disso! E ninguém cuida....". Para ele, na empresa todos sofrem um processo de "*over communication*".

Outra gestora, administradora, gerente de Recursos Humanos, 51 anos e há três na Nipro, disse que nesse excesso de informações ela procura trabalhar por prioridades, resolvendo os problemas conforme eles aparecem – e novamente citou o e-mail como o veículo responsável por trazê-los. "E, no final do dia, você se sente incompetente, porque não dá conta de gerenciar aquelas informações todas. O e-mail é um recurso que ajuda, mas se utilizado a nosso favor. É uma questão de dosagem", pontuou ela.

4.1.2 A comunicação "conectada" e a comunicação "face a face"

No item anterior, ficou claro que o e-mail é uma ferramenta muito utilizada pelos gestores da empresa para a comunicação entre eles. E também, deixou nas entrelinhas uma situação: o uso

[16] Nota: A idade e o tempo de empresa das pessoas pesquisadas indicados nesta dissertação são aqueles do momento em que o depoimento foi tomado ou as informações foram coletadas.

do mecanismo como meio para, muitas vezes, se evitar um encontro “face a face”. A pergunta-provocação fez o grupo trazer isso à tona. Para entrar no tema, foi utilizada uma citação de Bauman extraída de “Amor Líquido”: “Estar ‘conectado’ é menos custoso do que ‘estar engajado’ – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos" (BAUMAN, 2003).

“É que tem gente que não quer te ver. Ele não quer um encontro para resolver o problema. Ele quer um e-mail”, soltou um gerente da área de Marketing & Vendas, engenheiro, 43 anos e há cinco anos e três meses na empresa. “O face a face demanda a sua mobilidade enquanto o virtual é mais prático. Acho que é uma questão de facilidade”, considerou outro participante do debate, biomédico e engenheiro, consultor, 63 anos e um dos fundadores da empresa que deu origem à fábrica comprada pela Nipro em 2006. Sua colocação veio para justificar o e-mail como melhor canal para a solução de um problema ou conflito.

Considerando a questão dos “que não querem te ver” e a da “mobilidade” como empecilhos narrados pelos participantes da dinâmica, acima, entre uma dificuldade e outra é preciso ver quando a comunicação conectada ou a face a face é mais adequada para cada situação de comunicação vivenciada. Muitas vezes, as áreas de Comunicação das empresas não se envolvem nessa comunicação entre os pares experimentada dezenas, centenas de vezes ao longo do dia no cotidiano da empresa pelos colaboradores, preocupadas que estão com seus Quadros de Avisos e *house organs*. A Alta Direção da empresa e os responsáveis por avaliar as gerências, por sua vez, não querem ou não são capazes de verem que seus gestores nem sempre conseguem ter as habilidades necessárias para a comunicação interpessoal face a face, achando normal que tudo – ou quase tudo – se limite a intermináveis trocas de e-mails.

> Embora a comunicação empresarial tenha incorporado as tecnologias, a questão é justamente avaliar quanto da mensagem foi absorvida pelo receptor. Em muitos casos, essa não é uma tarefa fácil. No caso específico da comunicação face a face, poucas empresas lhe dão ênfase, por falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores ou mesmo a falta de experiência mais profunda em comunicação interna, o que leva organizações a tratar o assunto com superficialidade e pouca efetividade. (FORT et al, 2009, p.105).

Marlene Marchiori considera a comunicação face a face mais ágil, como diz em “Comunicação Interna: Um Fator Estratégico no Sucesso dos Negócios” (2008):

> A comunicação face a face é ágil, permite a interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo. Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade (MARCHIORI, 2008, p. 217).

Se a distância de um setor a outro é um problema dentro da planta da fábrica, em ambiente de ar condicionado e outros confortos, imaginem como seria complicado um encontro face a face para quem atua profissionalmente pelas ruas da cidade, com as dificuldades do trânsito, das intempéries do tempo, dos clientes que nem sempre estão lá nos seus melhores dias e outras tantas variáveis do mercado afora. Não bastassem esses complicadores, os gestores participantes do debate que atuam nessas condições, lidando com clientes externos (área de Marketing & Vendas) ainda comentaram serem estes (clientes) os que mais evitam o contato "face a face". Segundo eles, não são raros os clientes que preferem a solução dos problemas por e-mail, dispensando até mesmo o telefone – ferramenta que alguns, na conversa, chegaram a sugerir como um meio-termo entre o e-mail e a reunião presencial, o que evita o cara a cara e, ao mesmo tempo, resolve o troca-troca de mensagens eletrônicas, já que permite o retorno imediato se alguém falar algo que vá contra o que se diz no momento. "Tem cliente que só quer tratar assuntos por e-mail. Ele é prático. Assim como hoje tem gente que só quer comprar pela internet porque não quer falar com nenhum vendedor", explicou o engenheiro da área de Marketing & Vendas (citado na pag. 55). "Você tem que tentar entender a dinâmica de cada um para que você tenha um resultado positivo, eficaz. A maturidade faz você começar a entender como o outro age, qual a percepção do outro. E pensar: 'se esta pessoa receber um e-mail desses vai ficar magoada, então eu vou lá' (pessoalmente). Aí então você busca uma outra forma de abordar", considerou outra gestora, enfermeira, gerente de Marketing & Vendas, 54 anos e há cinco anos quatro meses na Nipro.

4.1.3 A "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como lidar com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Quando o assunto foi a "liquidez" e o excesso de informação, a palavra urgência surgiu. Aí a questão foi: o que resolver primeiro de tudo que nos é exposto no dia a dia organizacional? Todos concordaram que o excesso de informação (sobretudo de e-mails), gera ruído na comunicação e atrapalha a todos para enxergarem o que, de fato, é importante. Mas destacaram: o

importante para um pode não ser para o outro. A provocação para tratar do assunto vem de um comentário feito por Bauman em uma entrevista dada por ele à revista "Isto É" em setembro de 2010:

> O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural. (BAUMAN, 2010).

"Urgência todo mundo tem. Eu tenho a minha, ele tem a dele... Se todo mundo mandar um e-mail para uma pessoa pedindo uma coisa, como ela vai determinar qual a prioridade dentre esses duzentos e-mails?", questionou uma gerente de Marketing & Vendas (citado na pag. 56). Para ela, cada um tem suas prioridades e vai cuidar delas conforme suas necessidades. Por outro lado, quem enviou o e-mail pedindo algo, logo vai cobrar a sua urgência.

Para o gestor da área de logística (citado na pag. 54), lidar com o excesso de informações é uma questão empírica que se aprende na base da tentativa e do erro. No meio de tudo o que se recebe de dados e tudo o que ouvimos de nossos superiores, ou do que acontece no dia a dia, podemos estar perdendo o mais importante porque nossa percepção é seletiva, como ele diz: "A gente acha que está anotando aquilo que é importante e, de repente, a grande mensagem foge de lado".

4.1.4 Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar a comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Quando colocamos para o grupo a discussão sobre os "laços fracos" entre as pessoas que vivem hoje no mundo líquido da "sociedade líquido-moderna" descrita por Bauman, utilizamos o trecho do texto de Norval Baitello Júnior "Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos" (2008), onde ele diz que todo processo de comunicação tem a intenção de estabelecer e manter vínculos (vide página 44 desta dissertação).

O tema do vínculo foi utilizado na discussão com o grupo de gestores como contraponto às relações frágeis descritas por Bauman, experimentadas tanto na vida pessoal quanto no frenético mundo organizacional, discutido no momento anterior. O grupo refletiu a respeito do tema e em geral concordou que vínculo e afeto ajudam no processo de comunicação.

Um diretor de produção, engenheiro, 56 anos, dois anos e um mês de Nipro, explicou que, em sua concepção, quanto mais laços você cultiva com uma pessoa, mais fácil é sua comunicação com ela. E, para ele, esses laços são construídos por meio da comunicação face a face. Vale um parênteses que esse gestor é reconhecido por seus pares por ser uma pessoa, digamos, avessa à comunicação por e-mail e também por telefone (durante a dinâmica, foi mencionado que ele já "retornou" ligações e e-mails recebidos indo à sala do emissor dos mesmos). "Neste nosso grupo de gestores aqui, por exemplo, o interessante é que a gente crie laços de relacionamento, se possível de amizade, porque a comunicação certamente vai se tornar muito mais efetiva – seja verbal, seja por e-mail – do que uma coisa que é impessoal", opinou. Ele acredita que sua preferência pelo encontro face a face em detrimento das facilidades tecnológicas é algo característico de sua geração e arrisca que, "se tivesse lá meus 18, 20 anos", não necessariamente preferiria esse meio.

Sinal das mudanças de gerações. Para Cardoso, "as transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações" (CARDOSO, 2005). Afinal, o próprio meio corporativo deixou de ser aquele ambiente onde se entrava no começo da vida adulta para se trabalhar a vida inteira, a vida adulta, como diz Bauman em "Modernidade Líquida":

> O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter[17] sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett[18] propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'". (BAUMAN, 2000, p. 171).

São outros os tempos em que vivemos. Tecnologia é bom, ajuda e agiliza, eventualmente. Todos acabam reconhecendo de uma forma ou outra. Mas os próprios gestores pregam que precisamos, também, valorizar a importância de nos voltarmos para as reuniões presenciais, o face a face. "Por outro lado essa comunicação (conectada), ela não se aprofunda, fica só na ponta do iceberg", comentou o gerente da área de Qualidade (citado na pag. 54) participante da reunião. "Sim, porque aí falta essa questão do afeto, fica muito objetivo, curto e grosso", complementou a gerente de Marketing & Vendas (citado na pag. 56).

[17] Professor da Universidade de Stanford, Estados Unidos (BAUMAN, 2000).
[18] Professor da London School of Economics (BAUMAN, 2000).

Outro gestor, gerente de produção, engenheiro, 33 anos, cinco anos e cinco meses de empresa, comentou que constantemente se comunica face a face com seus colaboradores. E gosta de fazer perguntas pessoais para saber como está a vida de cada um e ver "se elas estão bem". Por outro lado, o consultor engenheiro biomédico (citado na pag. 55) entende que essa característica dos "laços fracos" não é exclusiva dos tempos de hoje. E citou o exemplo de quando uma criança é transferida de escola ainda pequena e perde o contato com seus antigos coleguinhas, coisa que sempre ocorreu e cada vez mais ocorre. Ele comentou sua própria experiência pessoal para falar sobre a ideia de se pertencer a algum lugar, de se sentir vinculado a um determinado espaço: quando mudou do interior de São Paulo, da cidade de São Carlos, para a capital, e não se sentiu bem ali. "Quando isso acontece, seus laços ali são fracos até você criar um vínculo, criar empatia. Enquanto isso não acontece, você se sente transitório", observou ele. Considerando o vínculo também um fator importante para a comunicação, ele, ao mesmo tempo, entende que as características do mundo moderno fizeram acentuar a percepção, ou aumentar, a fragilidade dos laços. "Ele [mundo moderno] lhe deixa menos tempo para você se sentir acolhido, recebido. Está todo mundo preocupado com a comunicação que não se fala, não se olha. E aí você começa a se sentir rejeitado", considerou.

Dos 17 participantes da reunião, todos concordaram que os encontros face a face são mais eficazes para a solução de problemas do que a troca de e-mails – embora em vários momentos da conversa tenha ficado claro que eles acabam se utilizando mais dessa ferramenta eletrônica do que das reuniões, ora para evitar o "confronto", ora para ser "mais rápido" ou até para não precisar ocorrer o "deslocamento" de um setor a outro. Em princípio, houve uma voz discordante com relação ao afeto ou criação de vínculos como fatores importantes no processo de comunicação. Um dos gestores disse que entende a comunicação como algo que precisa ser simples, objetiva, e assim não caberia espaço para a busca do vínculo entre emissor e receptor. Posteriormente, ele reconheceu que, em questões mais complexas, esse laço, a amizade, facilita, sim. Mas em sua opinião, em 70% dos processos de comunicação do dia-dia da realidade organizacional, as coisas são tão práticas, rápidas e simples que não há tempo para trabalhar o vínculo.

4.1.5 Falta de tempo e excesso

Na vida líquida da sociedade líquido-moderna, reclama-se de que o tempo é curto e o excesso de informações é grande. Assim, falta tempo para lidar com as coisas do dia a dia e não damos conta de absorvermos tudo o que nos chega pelos diferentes canais de comunicação com os quais temos contato diariamente. É a sensação que se vive nestes tempos da "modernidade líquida", como diz Bauman:

> O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê (BAUMAN, 2009).

A ideia aqui, ao colocar o grupo diante dessa questão, foi tentar entender se eles sentiam isso de fato. A citação acima foi colocada para provocar o debate. A gerente administrativo-financeira de 51 anos, contadora, na empresa há três anos e cinco meses, foi a primeira a se manifestar e citou o uso do e-mail como uma ferramenta para se "ganhar tempo", evitando o deslocamento que uma discussão face a face requer para se ter um processo de comunicação – e, novamente, e-mail, tempo e rapidez estavam em discussão. Para o biomédico consultor, porém, dependendo do e-mail pode não ser tão simples e requerer pesquisa e coleta de informações para ser respondido. Aí a reação mais fácil é: "não tenho tempo". Já o diretor de produção (citado na pag. 56) lembrou o perigo de uma discussão envolvendo várias pessoas por e-mail: "Eu passo um e-mail, daqui a meia-hora você vai ler e não entende, vai me retornar o e-mail. Ai eu explico o que eu quero para você. No final do dia a gente vai embora pra casa sem resolver. Se eu tivesse ido lá e conversado cinco minutos, já resolvia", observou.

> A comunicação por e-mail é mais rápida, mas representa limitações, pois não dá para dizer tudo em uma mensagem, além disso, quando são recebidas muitas mensagens, não se armazenam nem metade das informações recebidas em um dia (FORT et al, 2009, p.101).

A essa altura, a questão "excesso" veio à tona. Para o gerente de logística (citado na pag. 54), o tanto de e-mails que ele recebe sobre assuntos que, acredita ele, não precisaria estar

envolvido, é o que mais lhe incomoda. Como gerente, entende que assuntos mais simples deveriam ser resolvidos por seus subordinados, sem a necessidade de o copiarem, pois isso só lhe toma o tempo de ler a mensagem, perceber que não precisaria tê-la recebido – e então apagar o documento.

Outro "vício" citado, desta vez pelo engenheiro biomédico, foi o de se copiar diversas pessoas ao marcar uma reunião, por exemplo, e o destinatário, ao confirmar sua presença, responder "OK" para todos. "Só nos toma o tempo de abrir cada um daqueles e-mails e, depois, deletá-lo", disse. Por outro lado, o diretor de produção mencionou que a ferramenta e-mail não pode ser usada como fator "isolador" entre as pessoas, ficando apenas um troca-troca de mensagens que, em sua opinião, esfria as relações.

Sobre a falta de tempo como complicador do processo de comunicação, um gerente de marketing, farmacêutico, 37 anos, três anos e onze meses de empresa, preferiu chamar a falta de tempo de "falta de disponibilidade" para atender a um determinado assunto ou participar de um processo de comunicação. "Você estando disponível vem até aquela coisa de se criar o vínculo. Você acaba mudando um pouco esse contexto", disse ele, completando: "Acredito que a questão da falta de tempo é mais uma desculpa do que necessariamente uma falta de tempo. Vejo isso mais como uma desculpa pra não resolver o assunto".

O mesmo gestor ampliou a questão dizendo considerar não faltar tempo para absorver tanta informação. A questão, frisou, é que "sobra informação", não somente de e-mails, mas, em todos os sentidos – inclusive fora do ambiente organizacional. "Hoje você tem rádio, Internet, televisão, pessoas falando, seja num ambiente de trabalho ou pessoal. Então acho que hoje você tem mais informação do que tempo para processar", observou.

O excesso de informações é tratado em literaturas:

> O avanço da tecnologia aumenta o volume de informações transmitidas, mas por outro lado, diminui a retenção da informação por parte dos destinatários, saturados pelo excesso de mensagens. Esta lacuna pode ser preenchida pela humanização garantida pela comunicação face a face, embora não se tenha como estabelecer um modelo próprio para esse processo (FORT et al, 2009, p. 106).

Falta de tempo, associada à urgência das coisas e à ansiedade com que os aparatos eletrônicos criam nos seres humanos "conectados" destes novos tempos líquido-modernos. Quando realizamos essa dinâmica no hotel em Itu com os gerentes e diretores da Nipro, foi

solicitado a todos que fechassem seus notebooks e não atendessem seus telefones celulares se eles eventualmente tocassem, para que pudessem se focar no conteúdo da discussão. Todos os celulares dessa equipe são do tipo *smartphones*, que recebem e-mails e mensagens de texto. Foi pedido que também não respondessem a esses chamados.

Sobre isso, falamos também da necessidade que temos de "desesperadamente" responder aos e-mails/mensagens assim que eles chegam, como se fossem prioridade sobre qualquer outra coisa. Ou, ainda, sobre quando priorizamos um telefone que toca em relação a alguém que está em sua sala fazendo uma reunião presencial. O engenheiro biomédico participante da reunião se questionou, em voz alta, lançando a pergunta: "não seríamos nós quem criamos essas urgências?". Comentou, falando de si, mas imaginando quantos dos seus pares não "sofreriam" do mesmo mal, de quando está em uma viagem de férias ou em feriado prolongado e sem acesso ao telefone, o quanto fica imaginando o número de e-mails que estão se acumulando na caixa postal e que precisarão ser lidos, resolvidos – e muitos deles descartados – mais tarde. A enfermeira gerente de Marketing & Vendas (citado na pag. 56) diz que esse tipo de situação chega a lhe "dar agonia". E lembrou uma situação típica do gerenciamento de prioridades e urgências: quando ela está produzindo um e-mail, ou concentrada em alguma atividade ao computador, e alguém chega a sua mesa e começa a falar algo... ela, sem tirar os olhos da tela do *notebook*, responde evasiva e monossilabicamente. Claro que a pessoa ouve as respostas e acaba saindo da sala frustrada, ela comenta, sem ter a demanda totalmente atendida. Pouco tempo depois, a própria gerente se toca da falha de comunicação ocorrida e percebe que sequer se lembra de qual assunto seu colaborador veio falar. E se compadece do subordinado: "Se eu fosse a pessoa que entrou na sala, ia embora!", constata.

Com uma coisa todos parecem concordar: se hoje vivemos num mundo líquido, as chances de voltarmos à chamada solidez dos tempos passados são mínimas – ou nenhuma. O mundo mudou, a tecnologia só tende a encurtar as distâncias, as informações chegarão cada vez mais abundantemente e as novas gerações, ao que parece, nascerão sempre dinâmicas como elas só. O gerente de logística arrisca: se você conversar hoje com pessoas na faixa dos 20 anos e falar das características da vida líquida, da velocidade das mudanças, elas vão achar isso a coisa mais normal do mundo. Por isso, em sua opinião, não adianta ficar pensando. "Será que o mundo vai voltar ao que era antigamente?", questiona ele, contando com a anuência silenciosa e de olhares

reflexivos dos pares na sala. “A situação agora é essa; essa é a realidade. Cabe à gente tentar ser o melhor neste ambiente”.

4.2 A Visão dos participantes da Comunicação da Estratégia

Depois da reunião onde foi aplicada a dinâmica com os diretores e gerentes do Planejamento Estratégico, o mesmo conteúdo sobre a comunicação em tempos líquidos foi levada à edição seguinte da Reunião de Comunicação da Estratégia. Dessa reunião, ocorrida em 30 de Outubro de 2012, participaram 23 pessoas. Por tratar-se de um grupo de formação heterogênea e devido ao fato de esta reunião não ter nenhum caráter deliberativo – as pessoas vão ali somente para ouvir, raramente para falar – optou-se por obter as informações da pesquisa não por meio de uma dinâmica, mas, sim, pela aplicação de um questionário (vide Apêndice II). Esse questionário foi enviado a cada um dos participantes posteriormente à reunião. Além de conter as perguntas, ele trazia também alguns textos contidos na apresentação feita a eles, para facilitar na produção das respostas.

O questionário foi montado de modo que os colaboradores pudessem refletir sobre o tema e trabalhar o que fossem escrever. Não era esperado deles necessariamente respostas do tipo “sim” ou “não”, mas, observando o resultado final, foi possível obter um conteúdo dessa natureza. Dos 23 questionários enviados, 18 retornaram. O resultado tipo “sim” e “não” da pesquisa está no Apêndice III. A seguir, destacamos alguns dos comentários mais significativos colhidos da pesquisa original, separadas por tema e devidamente adaptadas e corrigidas gramaticalmente quando citadas textualmente, entre aspas. Os autores de cada comentário foram identificados pela formação, cargo que ocupam na empresa, idade e tempo de casa (não necessariamente nessa ordem), tendo como base temporal a data de realização da pesquisa, como feito com os diretores e gerentes. As respostas originais da pesquisa estão no Apêndice IV.

4.2.1 Eficácia da comunicação interna

Quando questionados sobre a eficácia da comunicação interna dentro da empresa onde trabalham, oito colaboradores responderam que sim, a comunicação é eficaz; seis responderam que não; quatro deles responderam que depende (às vezes sim, às vezes não), embora um deles tenha se limitado a falar de comunicação interna como se o e-mail fosse o único canal disponível na empresa para isso.

Analisando-se o teor das respostas, nota-se que os colaboradores não falam especificamente do processo de comunicação interna feito pela Assessoria de Comunicação (Quadro de Avisos, E-mails, Reunião de Comunicação da Estratégia e outros), a comunicação oficial da empresa para a massa de colaboradores, comentando mais sobre o processo de comunicação que ocorre entre eles no dia a dia. "A comunicação interna é boa, mas acredito que sempre é possível melhorar. Porém, como envolvem diversos setores e, principalmente, pessoas, isso demanda muita dedicação, pois a melhoria deve ser gradual e contínua", disse um analista de Importação e Exportação, 35 anos, dois anos e oito meses de casa, formado em Administração com habilitação em Comércio Exterior. Em outra avaliação, feita por uma contadora, 38 anos, supervisora, da área Administrativo-Financeira, e há 12 anos e um mês atuando na empresa, a comunicação é ruim e a empresa perdeu a eficácia nesse processo ao longo do período em que trabalha ali. "As pessoas não têm tempo de passar as informações para frente, acabam muitas vezes deixando de ler algo importante que receberam porque precisam entregar algo urgente", disse ela. Em sua opinião, por deixar isso para depois, prejudicam o fluxo do processo (das atividades).

Para um engenheiro da empresa, da área de Pesquisa & Desenvolvimento, 31 anos, três anos e 11 meses de casa, a comunicação é eficaz quando é registrada e se faz um acompanhamento posterior do que foi escrito para ver se as ações definidas foram tomadas. Já outro Administrador e Bacharel em Direito da área Administrativo-Financeira, supervisor, de 38 anos, sete meses de fábrica, mas anteriormente funcionário da empresa, entre novembro de 2009 e julho de 2011, considerou outros dois fatores como fundamentais para a boa comunicação interna: gramática correta e a vontade do receptor em receber a informação. "A comunicação depende dos dois lados, transmissores e receptores", disse. Para um farmacêutico da área de Garantia de Qualidade, supervisor, 34 anos, com quatro anos e quatro meses de empresa, a comunicação na Nipro não é eficaz inclusive porque nem sempre se consegue estabelecer um canal de comunicação único. O fato de cada pessoa ter "seu próprio meio de comunicação" (uns preferem o e-mail e, outros, o telefone, por exemplo), acaba sendo um complicador. Tanto ele, quanto o supervisor da área de Tecnologia da Informação, formado em Ciências da Computação, 48 anos, há três anos e cinco meses na empresa, citaram as "mudanças muito rápidas" de cenários e estratégias que acontecem na corporação como fatores que dificultam, também, a comunicação interna.

4.2.2 Comunicação conectada e face a face

Quando o assunto foi discutir qual o melhor canal de comunicação entre um e-mail ("comunicação conectada") ou uma reunião ("comunicação face a face"), dois colaboradores disseram que preferem a comunicação conectada, 8 afirmam que a face a face é melhor e oito deles acreditam que, dependendo da situação, uma ou outra pode vir a ser utilizada. Uma analista da área Administrativo-Financeira, com formação em Análise de Sistema, 48 anos, nove anos e dois meses de atuação na Nipro, foi enfática: "Comunicação conectada é mil vezes melhor, rápida e prática, não vejo superficialidade (nela)". E justificou seu uso pelo fato do prédio da fábrica ser muito grande e os setores serem longe uns dos outros, o que complica o deslocamento para a eventual realização de uma comunicação face a face. Diferente do que pensa o engenheiro de Pesquisa & Desenvolvimento (citado na pag. 65), para quem a comunicação conectada é mais superficial, mas muitas vezes é, ainda assim, mais eficaz do que uma conversa face a face, por ter o benefício de ser "registrada". O farmacêutico da área de Garantia da Qualidade (citado na pag. 65) segue a mesma linha de pensamento. "A comunicação conectada é muito mais utilizada hoje na empresa como um registro da informação do que para fazer a informação fluir", acredita. Mas, quando quer que a comunicação aconteça de maneira mais ágil, ele entende que usar o telefone ou ir diretamente à pessoa lhe garante maior eficácia.

Para uma operadora da produção, formada em gestão de produção, 40 anos, 12 anos de empresa, a comunicação face a face é melhor porque com ela você "está vendo a expressão da pessoa", diferente da comunicação conectada que, ao não lhe proporcionar essa experiência do contato olho no olho, pode fazer o entendimento da mensagem soar de outra maneira, se perder. Por esse motivo, ela considera a comunicação face a face mais eficaz.

4.2.3 Liquidez e excesso de informações

A vida na sociedade líquido-moderna é ágil e excessiva, conforme as teorias de Zygmunt Bauman que pudemos conferir. E a ação dessa "liquidez" sobre a comunicação e o excesso de informações que recebemos diariamente também foi abordado na pesquisa com o grupo de 23 colaboradores participantes da Reunião de Comunicação da Estratégia. Embora o texto dado para a reflexão sobre a pergunta versasse sobre uma determinada característica da sociedade líquido-moderna (a constante mudança das situações), a questão abordou também como lidar com o excesso de informações dentro desse cenário (vide Apêndice II, questão 3). Assim, a tendência

dos colaboradores foi focar as respostas no trato em seu dia a dia com esse excesso – o que conflitou, em alguns casos, com o teor das respostas da última pergunta do questionário, cujo conteúdo veremos mais adiante.

Considerando as respostas dadas na análise, verificamos que nove colaboradores entendem que as características da sociedade líquido-moderna prejudicam a comunicação, enquanto três acreditam que não. As outras seis respostas trabalham o tema sem explicitar um "sim" ou "não" para a questão – o que pode remeter a uma dificuldade em se posicionar claramente diante das oscilações e mudanças neste mundo líquido-moderno.

Para um farmacêutico da área de Assuntos Regulatórios da empresa, analista, 30 anos, colaborador ali há três anos e nove meses, nem sempre essa liquidez prejudica a comunicação. "Deve se estabelecer formas rápidas e eficazes de comunicação para que não haja perda de informação", diz ele. "Devemos também filtrar aquelas informações que são mais importantes e prioritárias para garantir que elas não sejam perdidas", continuou. Uma operadora da produção, 30 anos, sete anos e quatro meses de empresa e estudante do terceiro semestre de gestão de produção, diz que o mundo na sociedade líquido-moderna prejudica a comunicação, porque hoje em nossa vida tudo passa muito rápido e corrido. "Nunca temos tempo para conversar um com o outro, as pessoas não se comunicam mais", disse.

Administradora, 48 anos, dois anos de empresa, uma supervisora da área de Logística acredita que a liquidez prejudica a comunicação porque, nessas condições, ela (comunicação) "vem tão rápida que passa e nem faz efeito". Para contornar os problemas do excesso de informações, ela diz que faz um "filtro" (aspas da colaboradora) diariamente. "O 'lixo' eu descarto", explicou. Um analista de Importação e Exportação da área de Logística, com formação em Comércio Exterior, 25 anos, um ano e seis meses de empresa, vê vantagens e desvantagens na sociedade líquido-moderna e seu excesso de informações. Ele diz que hoje em dia a informação está em todo lugar, quando e onde quisermos e que, nestes tempos, a nossa comunicação e o próprio convívio social realmente acabam sendo penalizados. "Mas tenho a crença que a geração de jovens da atualidade está adaptada a essa situação, rápida, descompromissada, poucos relacionamentos fortes e inúmeros relacionamentos fracos", diz ele. É tudo uma questão de geração e de adaptação. Tenho certeza que os mais velhos sofrem com isso", arremata.

4.2.4 Laços fracos e vínculos

As respostas obtidas dos colaboradores na pesquisa para a questão dos laços fracos em tempos líquidos demonstrou que a tese de Bauman sobre a fragilidade das relações humanas na sociedade líquido-moderna foi uma das teses trabalhadas com o grupo mais "comprada" por todos. Independentemente dos que concordaram ou não com isso ser uma realidade boa, ruim ou moderada, o fato é que eles enxergaram ao seu redor as características narradas por Bauman. E comentaram o assunto levando-o para o aspecto corporativo, como era a intenção.

Dos 18 questionários recebidos, 14 indicaram que sim, os laços fracos prejudicam a comunicação. Outros dois colaboradores disseram que não; um disse não ter entendido a questão e um não soube responder se sim ou não.

Um administrador da área de Logística, supervisor, 39 anos, 14 anos e cinco meses de empresa, acredita que sim, os laços fracos prejudicam a comunicação. Ele pensa que o trabalho flui de uma maneira melhor com pessoas que têm os laços mais fortalecidos pelo tempo de convivência. "Tem que se trabalhar melhor esse problema de muita rotatividade, acho que se perde muito histórico do trabalho. Mesmo que exista o procedimento na tarefa[19], os fatos se perdem pelo caminho. Acredito bastante no plano de carreira e não ficar mudando muito de galho em galho. (Assim) o colaborador torna-se muito superficial". Um economista da área Administrativo-Financeira, 29 anos, há um ano e dez meses na empresa, diz que passa dificuldades no ambiente de trabalho por causa dos "laços fracos" (ele repetiu, em sua resposta, as aspas colocadas na pergunta). Segundo ele, "quando estamos convictos que os pensamentos e deveres se encaixaram e desta forma sendo possível usufruir de voos mais altos, deparamo-nos com situações de 'laços fracos', ocasionando um retrocesso no avanço já alcançado que nos leva a um novo período de adaptação para dar suporte a uma nova decolagem segura". Ele acredita que a comunicação (ou falta de, no caso de sua interpretação) é um meio de responsabilizar outros por algo que não foi concluído, pois sempre há a desculpa de se dizer que o papel de

[19] Nota: O colaborador refere-se aos Procedimentos de Trabalho, documentos que descrevem como executar tarefas e atividades da empresa, registradas no setor de Garantia da Qualidade, numa área chamada Centro de Documentação. Essas instruções são uma obrigatoriedade para empresas que possuem certificação ISO 9001 e ISO 13485, normas de qualidade, sendo esta última específica para a área de produtos para a saúde. A necessidade de ter procedimentos escritos para as atividades executadas também é uma exigência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), órgão que inspeciona e regulamenta as empresas fabricantes de produtos para saúde, entre outras. Também é exigência da Food and Drug Administration (FDA), órgão que regulamenta os produtos alimentícios e de saúde dos Estados Unidos da América, onde a Nipro comercializa seus produtos, além de ser requisito da CE Mark, certificação exigida para se comercializar produtos na Europa, o que também é o caso da empresa pesquisada.

informar foi feito. “Já o vínculo é que deveria ser focado, pois cria o fato de comprometimento com o bom resultado”, analisa.

Vínculo e comunicação têm uma forte ligação para uma analista de RH de 36 anos, quatro anos de empresa, com formação em psicologia. “Se tenho um laço fortalecido, as chances que tenho de que ‘o outro’ preste atenção e me atenda são mais favoráveis”, diz ela. “Um laço de amizade, de credibilidade ou até mesmo de respeito, faz com que a comunicação flua com maior facilidade, trazendo resultados benéficos”, acredita. Diferente do que pensa um analista de Importação e Exportação (citado na pag. 67), por sinal o mais jovem dos pesquisados e o colaborador com menos tempo de casa dentre os pesquisados[20]. Em sua visão, os laços fracos não prejudicam a comunicação. “É apenas mais uma forma moderna de relacionamento, é a nova realidade e me sinto muito confortável nela. As pessoas mudam com frequência de empresa por buscarem sempre mais e melhor, são menos acomodadas, mais inteligentes e possuem mais acessos às informações do que tempos atrás”. Para ele, essa “nova forma”, como ele classificou, gera uma troca muito maior de experiências, novas ideias, novas formas de gestão e de retenção de pessoas. “Empresas são feitas de pessoas e como as pessoas, elas também mudam. As empresas que não acompanharem estarão fadadas ao insucesso”, completou. “E só tem uma forma de elas acompanharem esse momento, que é possuindo gestores que estão adaptados a essa nova forma de comunicação”, concluiu.

4.2.5 Falta de tempo e excesso

A última pergunta da pesquisa envolveu a noção de tempo. Os colaboradores foram questionados sobre a relação entre as informações que chegavam a eles e o processo de absorção delas. Faltaria tempo para digerir tudo isso? Falou-se de “incomunicação”, que para efeitos da pesquisa foi definida no formulário de perguntas como “excesso de informações que provoca a comunicação truncada”.

Numa análise geral, é visível que todos os colaboradores consideram que a relação tempo *versus* quantidade de informações recebidas diariamente é algo de uma proporcionalidade incabível. Dos 18, 13 colaboradores reclamaram da falta de tempo para absorver o excesso de

[20] Nota: Aqui não foi considerado o colaborador citado na página 63 uma vez que ele já tinha trabalhado na empresa anteriormente por um ano e oito meses.

informações que recebem diariamente. Dos demais, quatro não consideraram que o problema é a falta de tempo e outros dois deram respostas diferentes, focando em outras questões.

A analista de RH (citado na pag. 68) acredita que não falta tempo para absorver informação e prefere usar a expressão “disponibilidade” para falar dos que não se focam no que precisam saber. “Para mim o tempo é o quanto a pessoa está disponível para executar uma tarefa. E a disponibilidade está relacionada com o quanto as pessoas querem e estão envolvidas com o assunto”, diz. Em sua visão, quando uma pessoa não quer tratar de determinado assunto, ela desconecta – e, assim, pode alegar falta de tempo. Contadora, 35 anos, com cinco anos e nove meses de empresa, uma analista da área Administrativo-Financeira diz que hoje os dias parecem mais curtos e é preciso separar o importante do supérfluo. Mas, muitas vezes, “nem isso conseguimos”, diz ela. Em sua opinião, não é o excesso de informações que a deixa numa situação de incomunicação e, sim, informações contraditórias.

Um encarregado de produção, formado em gestão da produção, 36 anos, 14 anos e dez meses de empresa, diz que nossos dias são “tumultuados” e que estamos sempre “fazendo contas em busca de resultados”, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Ele explica que profissionalmente as pessoas estão vivendo um mês e já pensando em como atingir a meta do mês seguinte. “Então, com tantas informações, temos que nos atentar para manter uma comunicação rápida e eficaz para deixar o ambiente em que vivemos mais saudável”, pontua. Outra colaboradora, advogada, 24 anos, três anos e dois meses de empresa, atuando na assessoria da presidência, não vê a falta de tempo como um empecilho para a comunicação e credita isso à falta de direção e ao excesso de informações. Sobre incomunicação, ela diz que se considera nesse tipo de situação quando observa alguns líderes da empresa coordenando ações com seus subordinados de modo diferente e fora de sintonia em relação às metas traçadas pela Alta Direção da empresa.

Com esta pesquisa, concluímos este estudo sobre comunicação interna em tempos líquidos. O apanhado acima mostra como as características da sociedade líquido-moderna influenciam a comunicação organizacional – e podemos dizer que não falamos aqui somente da realidade da Nipro e, sim, do ambiente corporativo em geral, pois os colaboradores que responderam às questões comentam situações vividas em outros espaços organizacionais além do que atuam hoje. A seguir, faremos as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando este trabalho de pesquisa teve início, a expectativa era que, ao seu final, seriam obtidas evidências de que existiam regras básicas que, uma vez seguidas de uma determinada forma, gerariam um processo de comunicação organizacional claro e eficaz. Acontece que, em primeiro lugar, em pesquisa científica nada é definitivo e o que hoje é uma aparente verdade amanhã pode se tornar algo ultrapassado, lançado à obscuridade acadêmica. Outro fato, "aprendido" no longo processo dos estudos para a produção desta dissertação, foi a constatação (essa, sim, uma verdade) de que em comunicação não existem fórmulas mágicas para que ela simplesmente aconteça de maneira perfeita. Assim, mesmo em "condições normais de temperatura e pressão", compartilhar uma mensagem de maneira clara e se fazer entender como o esperado nem sempre é tarefa simples e fácil. À luz do contexto trabalhado nesta pesquisa, conseguir isso se mostrou ainda mais difícil.

Considerando-se que, justificadamente, para muitos acadêmicos, não é recomendável que um pesquisador faça parte do processo ("fenômeno" ou "objeto") estudado, ao longo do trabalho a comunicação interna da organização passou a ser vista com maior imparcialidade. A compreensão do processo, com o maior distanciamento possível, provavelmente foi alcançada através da constituição de uma rede de bases teóricas críticas e de ferramentas de observação (entrevistas, dinâmicas e questionários) que exigiram a desconstrução de algumas crenças pessoais que dificultavam a percepção crítica do complexo processo de comunicação interna.

Foi necessário observar, por exemplo, que os protagonistas envolvidos no processo de comunicação interna não constituem um conjunto uniforme de indivíduos, por mais homogêneo que ele possa parecer pelo fato de que as pessoas possuem muitos objetivos em comum. Nesse contexto, como diz Margarida Kunsch, os colaboradores não podem ser considerados um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas protagonistas que exercem suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social (KUNSCH, 2003).

Assim, entender alguns conceitos de comunicação interna foi um dos pontos necessários deste trabalho e, por isso, o tema do seu primeiro capítulo, quando observamos o que pensam autores como Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, Else Lemos e Flavio Valsani, entre outros. Era necessário, para que se pudesse melhor compreender teoricamente o trabalho então feito na

empresa, analisar o estado de arte da questão para pontuá-la no contexto da contemporaneidade. Nesse momento, os temas que viriam a seguir, nos próximos capítulos, já se afloravam nos questionamentos feitos pelos autores citados. Falavam de excesso e sobrecarga de informação como barreiras para a comunicação (KUNSCH, 2003), como logo depois os pesquisados, colaboradores da empresa objeto de estudo, também falariam. Ou sobre como era necessária a criação de vínculos para que se pudessem manter relacionamentos que sejam verdadeiros no contexto da comunicação organizacional (MARCHIORI, 2008).

No segundo capítulo, as questões teóricas se voltaram para a construção do planejamento estratégico, pois era preciso mostrar como a área de comunicação de uma empresa pode colaborar com sua gestão, sobretudo quando ela está ligada à sua Presidência e é vista como um fator fundamental no processo administrativo, como era este caso. Ao longo da pesquisa, na construção das reuniões de Planejamento Estratégico e nos seus desdobramentos, as reuniões de Comunicação da Estratégia, ficaram indícios do envolvimento dos colaboradores ao buscarem conhecer os caminhos que a empresa pretende percorrer, como um fator fundamental de melhor entendimento para o andamento das atividades do seu dia-a-dia.

Foi no capítulo três, e também no capítulo quatro, entretanto, que detectamos algumas barreiras para que essa comunicação ocorra de forma eficaz. Foram detectadas lacunas que precisariam ser trabalhadas para evitar que as ações da área de comunicação não se perdessem e evitassem que as estratégias deixassem de ser efetivamente disseminadas entre os colaboradores da empresa, como era o objetivo principal das ações descritas no segundo capítulo. Ao trabalhar as teorias de Zygmunt Bauman e utilizá-las nas pesquisas de campo realizadas, surgiram os indícios de o quanto as características da sociedade líquido-moderna (velocidade, excessos, laços frágeis, descartabilidade das coisas) influenciam no processo de comunicação. Mais especificamente, no recorte desta pesquisa, o quanto elas “perturbam” a vida organizacional e, consequentemente, o processo de comunicação interna.

Ao abordar as teorias de Bauman, o paralelo entre a sociedade “líquido-moderna” diagnosticada por ele e o “corre-corre” das organizações fica nítido não só pelas respostas dadas na dinâmica feita com os diretores e gerentes e nas respostas escritas dos supervisores, encarregados e analistas, mas, também, no dia a dia dos colaboradores da organização que este pesquisador pôde presenciar durante a pesquisa, em reuniões, encontros, conversas e visitas ao “cafezinho”.

No contexto cultural destes tempos líquidos, onde parece que “nada é feito para durar” (BAUMAN, 2010), os protagonistas do processo comunicacional da Nipro se mostraram frágeis em relação à mudança, mas não necessariamente resistentes a que ela exista e aconteça. Como a faixa etária dos pesquisados é variada, assim como sua formação cultural/educacional e classe econômica, foi possível se levantar algumas considerações que, apesar de não poderem ser generalizadas, permitem se constatar indícios de que:

1) Jovens na faixa dos 20 tendem a se adaptar à “liquidez” dos novos tempos e conseguem se comunicar mesmo diante das características desta época “líquido-moderna”;
2) Colaboradores acima dos 40, mas que passaram por diversos empregos (não ficaram muitos anos na mesma empresa), podem até estranhar a “liquidez” e ver nela uma barreira para a comunicação, mas, em geral tendem a achar que a “modernidade líquida” é um caminho sem volta e entendem que precisam se adaptar a esse novo cenário.
3) Colaboradores na faixa dos 30 anos têm respostas mais vagas a respeito do mundo “líquido-moderno”. A visão deles sobre este mundo onde tudo muda o tempo todo ainda parece ser uma questão que precisa ser melhor analisada pelos próprios.
4) Colaboradores com mais tempo de Nipro, ainda que mais jovens (na faixa dos 30 anos), tendem a sofrer com “falhas de comunicação” quando se fala em “comunicação eficaz” ou “liquidez” associada às mudanças do dia a dia. Aparentemente, temem mais as mudanças em si.

Quando o assunto foi a importância dos vínculos para o processo comunicacional, concepção de Norval Baitello Júnior, evidenciamos a questão dos “laços fracos” e “laços fortes”, o que também remete à característica “líquido-moderna” das sociedades contemporâneas. O estudo de Baitello, que considera que num ambiente comunicacional o estabelecimento de vínculos (afeto/afinidade) estimula o diálogo, encontrou forte eco entre os colaboradores pesquisados. Deste tema, destacam-se outras evidências:

1) Além das respostas favoráveis ao tema discutidas na dinâmica com os diretores e gerentes, 14 dos 18 colaboradores que responderam à pesquisa escrita também reconheceram que laços fortes entre os colaboradores dos diversos níveis da

organização ajudam na boa comunicação. Dois disseram que não e dois não souberam responder.

2) Na análise desta questão, entretanto, há contradições. Podemos dizer que a competitividade (outra característica do "mundo líquido") seria uma das responsáveis por isso, como visto no relato das observações das relações entre líderes e liderados (mais fortes) e entre pares (líderes de diferentes setores entre si e liderados de diferentes setores entre si, mais fracas), conforme apontado nas páginas 45 e 46 desta dissertação. Ou seja: relações verticais, objetivo comum; relações horizontais, objetivo diferente. Isso considerando a ideia, indicada nesse trecho do trabalho, de que quando o líder não tem a visão sistêmica de que a empresa é uma só, vendo seu setor como uma pequena companhia, com objetivos exclusivos, "inimiga" do setor ao lado, sem enxergar o elo que os une e o propósito de todos de entregar um produto ou serviço único final. Neste último tópico fica evidente como as relações entre colaboradores são confusas nestes tempos líquido-modernos e como as tensões entre "laços fortes" e "laços fracos", podem, inclusive, variar conforme os objetivos comuns.

Ainda dentro da pesquisa, outro tópico discutido foi o excesso de informações com o qual o profissional contemporâneo lida no seu cotidiano. Além de uma das características da sociedade "líquido-moderna" discutida por Bauman, excesso é também um tema trabalhado por Norval Baitello Júnior quando ele diz que este pode levar a um estado de incomunicação, a "irmã gêmea da comunicação" (BAITELLO, 2005). Outro autor que trata da incomunicação, embora por outro viés, é Dominique Wolton. Para ele, "a informação tornou-se abundante; a comunicação, uma raridade". E, complementa: "É, então, por haver cada vez mais informação circulando que cada vez mais há mais incomunicação, um resultado inimaginável há apenas 30 anos" (WOLTON, 2009).

Quando o assunto é excesso de informação, há quase um consenso entre os colaboradores pesquisados. E o grande vilão responsável por isso são os e-mails que superlotam as caixas postais da empresa. Há até certo movimento no sentido de se diminuir esse volume, como a busca de canais mais eficientes para a troca de informações, incluindo o contato face a face para uma conversa na tentativa de se solucionar um problema. Embora tenha ficado claro que o e-mail é a principal ferramenta de comunicação utilizada por todos no dia a dia para se comunicar com os

pares – ainda que, na hora de escolher, a maioria diz que o encontro interpessoal é a mais eficaz. Ventilou-se até mesmo que o uso do e-mail talvez fosse uma muleta para se evitar a conversa presencial, o olho no olho que poderia gerar conflitos ou discussões mais longas – ou uma tentativa de ganhar tempo. Uma característica forte destes modernos tempos líquidos, onde a pessoa até sabe que está fazendo errado, mas não deixa de fazer, mesmo assim, para não sair da zona de conforto. Como disse o economista de 29 anos, analista da área Financeira, na resposta de sua pesquisa (vide Apêndice III, pág. 92) ao comentar sobre comunicação conectada e comunicação face a face: "Ao expor ou rejeitar novas ideias, a comunicação face a face deve ser utilizada. Porém, neste caso, cometemos o erro de continuar utilizando o meio 'conectado'".

E, assim, não chegamos ao final deste trabalho de pesquisa, pois ele é apenas um "entretanto" de um tema que muitas outras discussões ainda podem (e deveriam) ganhar. E vão.

A comunicação em "ambientes líquidos" no "mundo líquido organizacional" já renderia muitas discussões considerando todo o material lido e recolhido por este pesquisador ao longo destes dois anos de trabalho. E, mais intensamente, renderia muito a partir de cada cena presenciada na empresa que foi cenário desta dissertação – certamente vivenciada por outros profissionais de comunicação em outras tantas corporações dos mais diversos ramos de negócios – mas que não ficaram registradas nestas páginas, nem nos cadernos de anotações, nem nos gravadores que guardam as aulas do Mestrado: são os fatos que acontecem no vai e vem das salas e corredores das empresas. Aquela troca de olhares com um sorriso cúmplice, irônico, entre pares, no meio de uma reunião; o tilintar nervoso da caneta sobre o papel da mesa, durante a conversa sigilosa ao telefone; a boca seca enquanto se desenrola, num crescendo, a conversa com o chefe na sala de vidro fechada; a voz que se altera paulatinamente, na reunião tensa pelas metas não batidas; a necessidade da demissão daquele que nem era tão incompetente assim; a promoção daquele que nem era tão competente assim; o momento da mentira necessária em prol de um "preservar a si mesmo"; a hora do riso amarelo exibido pelo corredor ao ver o colega pela vigésima vez naquele dia; os segundos que parecem uma eternidade, o silêncio do elevador com o funcionário desconhecido; ou na conversa cochichada na copinha, durante o café da tarde (ou mesmo a conversa interrompida ali, quando o "assunto" chega).

Esses são momentos que estimulam a criativa compreensão do outro e comunicam mais do que as palavras oficiais da área de comunicação. E que não devem ser negligenciados pelos profissionais que cuidam dela. Principalmente nestes nossos tempos líquidos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marília. Cresce a rotatividade no emprego. Jornal da Tarde, São Paulo, 23/11/2011. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/cresce-a-rotatividade-no-emprego>. Acesso em: 28 jun. 2012.

ANDION, Maria Carolina. FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. Coleção Gesto Empresarial. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2011.

BAITELLO Jr., Norval. As Capilaridades da Comunicação. In: BAITELLO Jr., N. **A Serpente, A Maçã e o Holograma – Esboços para uma Teoria da Mídia**. São Paulo: Paulus, 2010.

_____. Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os Valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008.

_____. Os Meios da Incomunicação. A Outra Face, Demasiadamente Humana, dos Vínculos. In: BAITELLO Jr., N., CONTRERA, M.S., MENEZES, J.E. de O. (org). Os Meios da Incomunicação. São Paulo: Annablume Editora, 2005.

BATEMAN, T. SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

_____. **Vida Líquida**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

_____. Ethics of Individuals. *Canadian Journal of Sociology,* 25 1, p.83-96, dez/fev. 1999.

_____. Space in the Globalising World. *Theoria*, 2001.

_____. Entrevista concedida a Adriana Prado in: PRADO, Adriana. Zygmunt Bauman. "Vivemos Tempos Líquidos. Nada é Feito Para Durar". IstoÉ Independente/IstoÉ online, São Paulo, 24/10/2010. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/assuntos/entrevista/detalhe/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURAR+>. Acesso em: 24 ago. 2012.

_____. Entrevista concedida a Karla Monteiro in: MONTEIRO, KARLA. Zigmunt Bauman: 'Estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê'. Extra, Rio de Janeiro, 26/04/2009. Disponível em <http://extra.globo.com/noticias/saude-e-ciencia/zigmunt-bauman-estamos-constantemente-correndo-atras-que-ninguem-sabe-correndo-atras-de-que-273321.html>. Acesso em: 25 mai. 2012.

SILVEIRA, Moisés Leme da. Políticas de Comunicação Interna com Foco na Administração de Recursos Humanos nas Organizações. In: BUENO, Wilson da Costa (org). Comunicação Empresarial – Planejamento e Gestão. São Paulo, SP: All Print Editora, 2011.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller. 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**, 4ª Edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2005.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2011.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa – Teoria e Prática**. São Paulo: Summus Editorial. 1995.

CUNHA, Bruno e LEÃO, Eneida. Vale o que está escrito. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). **Por Dentro da Comunicação Interna: Tendências, Reflexões e Ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

ERBOLATO, Mário L. **Técnicas de Codificação em Jornalismo: Redação, Captação e Edição no Jornal Diário**. São Paulo: Editora Ática, 1991.

FERREIRA, Waldir. Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Thomson, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FORT et al., Monica Cristina. Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). **Por Dentro da Comunicação Interna: Tendências, Reflexões e Ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FLUSSER, Vilém. **O Mundo Codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GOLDMAN, Henrique. **Zygmunt Bauman – Fronteiras do Pensamento**. Entrevista ao programa Café Filosófico, produzido pela CPFL Cultura. Direção: Henrique Goldman. Londres, 2011. 30’26”. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>. Acesso em: 24 jun. 2012.

GOMES, Wilson. Esfera Pública Política e Comunicação em Mudança Estrutural da Esfera Pública. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M. **Comunicação e democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.

KATZ, Elihu. The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis, **Public Opinion Quarterly**, Spring 57, Vol. 21 Issue 1, p.61-78.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos - Vol 1.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas – Vol. 2.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, Else. Comunicação Interna como Diferencial em Relações Públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações Públicas Estratégicas – Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

LIMA NETO, Diógenes. Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), 2010. Disponível em <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/gerenciamento-pelas-diretrizes-hoshin-kanri-3288220.html>. Acesso em: 23 jul. 2012.

MANUAL TEÓRICO DE JORNALISMO. Disponível em <http://www.elpais.com.br/elpaisnaescola/arquivos/DicasdeJornalismo.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2011.

MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional – Um Olhar Estratégico Sobre a Organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas. 2007.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da Comunicação – Ideias, Conceitos e Métodos.** Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

MCLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem (Understanding Media)**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MENEZES, José Eugenio. Comunicação Dialógica e Comunicação Discursiva em Vilém Flusser. In: COSTA, Murilo Jardelino da (org.). **A Festa da Língua**. São Paulo: Memorial, 2011.

_____. Incomunicação e Mídia. In: BAITELLO Jr., N., CONTRERA, M.S., MENEZES, J.E. de O. (org). Os Meios da Incomunicação. São Paulo: Annablume Editora, 2005.

MORATO, Edwiges. Neurolinguística; In: MUSSALIN, Fernanda, BENTES, Anna (org.). **Introdução à Linguística: domínios e fronteiras**. São Paulo: Cortez, 2001.

NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – A Força das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

NIPRO MEDICAL LTDA. Política de Comunicação Nipro. Sorocaba, 2011.

NIPRO MEDICAL LTDA. Manual de Identidade Visual Nipro. Sorocaba, 2008.

OLIVEIRA, Jorge. Técnicas Cognitivas, 1999. Disponível em <http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/3.7/cap_apresentacao.htm>. Acesso em: 27 jul. 2011.

PELETEIRO, Rebeca. O que é Planejamento Estratégico, 2005. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento-estrategico/10386>. Acesso em: 26 jul. 2011.

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. 2008. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

14 Dicas Para Construir Uma Boa Apresentação em Power Point. Disponível em http://pcworld.uol.com.br/dicas/2008/08/28/14-dicas-para-construir-uma-boa-apresentacao-em-powerpoint. Acesso em: 02 ago. 2011.

RÊGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional – Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RODHIA S.A. Plano de Comunicação Social. São Paulo, 1985.

SANT'ANA, Cristiano. Comunicação em Tempos Líquidos. In: REUNIÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Nipro, 2012, Itu. CD.

SCHEUFELE, Dietram; TEWKSBURY. Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models, **Journal of Communication 57** (2007), p. 9–20.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

VALSANI, Flávio. Novas Formas de Comunicação Interna. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Thomson, 2006.

WINKIN, Yves. **A Nova Comunicação. Da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papirus, 1998.

WOLTON, Dominique. **Informar Não é Comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.

APÊNDICE I

Palestra “Comunicação em Tempos Líquidos”, apresentada a Diretores e Gerentes da Nipro

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL
Cristiano Sant'Ana
Comunicação NIPRO

Comunicação em tempos líquidos

Conhecendo Zygmunt Bauman

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

- Sociólogo polonês nascido em 19 de Novembro de 1925.
- Começou sua carreira na Universidade de Varsóvia, onde foi censurado e chegou a ser afastado, em 1968.
- Emigrou da Polônia e passou pelo Canadá, EUA e Austrália até se fixar na Inglaterra, em 1971.
- Na Inglaterra, foi professor titular da Universidade de Leeds.
- Autor de 59 livros, 26 deles publicados no Brasil, onde vendeu mais de 200 mil exemplares.

O pensamento de Zygmunt Bauman

ANOS 60, 70 E COMEÇO DOS ANOS 80

De base marxista, seus trababalhos discutiam classes e conflitos sociais.

ANOS 80

A partir do final dos anos 80, passou a discutir as relações entre modernidade, burocracia, racionalidade e exclusão social.

ANOS 90

Começa a discutir dois conceitos: pós-modernidade e consumo. A partir daí vem sua fase de maior produção de livros (chegou a lançar 3 num mesmo ano).

O mundo líquido de Zygmunt Bauman

Em 2000, lançou "Modernidade Líquida", que inaugurou uma série de discussões sobre temas vistos com um olhar da pós-modernidade, como a vida, o amor e o medo.

> "Líquidos mudam de forma muito rapidamente, sob a menor pressão. Na verdade, são incapazes de manter a mesma forma por muito tempo. No atual estágio 'líquido' da modernidade, os líquidos são deliberadamente impedidos de se solidificarem. A temperatura elevada — ou seja, o impulso de transgredir, de substituir, de acelerar a circulação de mercadorias rentáveis — não dá ao fluxo uma oportunidade de abrandar, nem o tempo necessário para condensar e solidificar-se em formas estáveis, com uma maior expectativa de vida."
>
> (Zygmunt Bauman revista "Isto É", 24/10/2010)

O mundo líquido de Zygmunt Bauman

MODERNIDADE LÍQUIDA = PÓS-MODERNIDADE

Pós-modernidade ou **Pós-modernismo** é a condição sócio-cultural e estética que prevalece no capitalismo contemporâneo após a queda do Muro de Berlim e a consequente crise das ideologias que dominaram o século XX.

FAX

MODENS

TV A CABO

INTERNET

O mundo líquido de Zygmunt Bauman

MODERNIDADE LÍQUIDA

"Nada é feito para durar"

Satisfação imediata

Consumismo

Tudo é descartável

Laços frágeis

Leves e sem compromisso

Individualidade

Amor "até segundo aviso"

Mudança contínua

Conectar e desconectar

Agilidade e rapidez

Um mundo de excessos e exageros...

A comunicação no mundo líquido

"Vivemos (e morremos) nos excessos do tempo e no tempo dos excessos. Os excessos do tempo trazem, por um lado, a aceleração, o estresse, a pressa, por outro, a desocupação, o desemprego, o tempo esvaziado. E o roubo do tempo." (Norval Baitello Júnior).

"Era do verticalismo"*

"Medimos nossas vida pela altura que alcançamos"**

Consequências:

"A destruição da realidade tridimensional por meio da transformação dos corpos em abstratos traços verticais"**

"A perda dos vínculos com o outro ser ao lado. A renúncia à capacidade de comunicar-se, abrindo os espaços para a incomunicação"**

* Harry Pross
**Norval Baitello Júnior

Incomunicação e Vínculos

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

INCOMUNICAÇÃO	VÍNCULOS
A incomunicabilidade é produzida pelos próprios meios de comunicação, que cria um mesmo mundo para todos, se vicia nos mesmos temas e nas formas de ver as coisas. Repete-se infinitamente o mesmo. Cria-se uma situação tal que ninguém tem mais nada a trocar com o outro, pois todos partilham das mesmas emoções, sensações, percepções de mundo, tornando-se, assim, emudecidos.*	Comunicação não é mais uma simples conexão ou troca de informações. É uma atividade vinculadora entre duas instâncias vivas. Todo processo de comunicação pretende estabelecer e manter vínculos. O alimento dos vínculos pode ser genericamente denominado "afeto", mas poeticamente deve ser chamado de "amor", a matéria-prima dos processos comunicacionais"**

* Günther Anders
** Norval Baitello Júnior

Comunicação no mundo líquido

COMUNICAÇÃO

- "Nada é feito para durar"
- Satisfação imediata
- Consumismo
- Tudo é descartável
- Laços frágeis
- Leves e sem compromisso
- Individualidade
- Amor "até segundo aviso"
- Mudança contínua
- Conectar e desconectar
- Agilidade e rapidez

Você consegue se ver como personagem desse cenário?

Comunicação no mundo líquido

COMUNICAÇÃO

- "Nada é feito para durar"
- Satisfação imediata
- Consumismo
- Tudo é descartável
- Laços frágeis
- Leves e sem compromisso
- Individualidade
- Amor "até segundo aviso"
- Mudança contínua
- Conectar e desconectar
- Agilidade e rapidez

VÍNCULOS | INCOMUNICAÇÃO | AFETO

Diante disso tudo, como está nossa COMUNICAÇÃO INTERNA?

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Uso de interfaces eletrônicas

"Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos."

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

- Preferimos a comunicação "conectada" à comunicação face a face? Por quê?
- A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz?
- Qual dá mais "resultado"?
- A comunicação "conectada" é mais "superficial"?

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Liquidez e comunicação

"O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural."

(Zygmunt Bauman em entrevista à "Isto é", Setembro/2010)

- A "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação?
- Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Vínculos x Laços Fracos

"O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter* sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett** propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

- Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia-a-dia na empresa?
- Vínculo e comunicação: qual a ligação?

* Professor da Universidade de Stanford, Estados Unidos.
** Professor da London School of Economics

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Tempo Líquido

"O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê."

- Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia – interfere em nossa comunicação?
- Falta tempo para absorver tanta informação?

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Então, que a mudança seja boa...

"Do encontro com sólidos (os líquidos) emergem intactos, enquanto os sólidos que encontraram, se permanecem sólidos, são alterados – ficam molhados ou encharcados."

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

NIPRO
POR UMA VIDA SAUDÁVEL

Educação Continuada num Mundo Líquido

"A garantia do sucesso é não descuidar do momento em que o conhecimento adquirido não tem mais utilidade e precisa ser jogado fora, esquecido e substituído"

(Zygmunt Bauman, em "Vida Líquida")

Principais Referências

BAITELLO Jr., Norval. Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os Valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008.

_____. A Outra Face, Demasiadamente Humana, dos Vínculos. In: BAITELLO Jr., N., CONTRERA, M.S., MENEZES, J.E. de O. (org). **Os Meios da Incomunicação**. São Paulo: Annablume Editora, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

_____. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

FILHO, Ciro Marcondes (Org.). **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

GOLDMAN, Henrique. **Zygmunt Bauman – Fronteiras do Pensamento**. Entrevista ao programa Café Filosófico, produzido pela CPFL Cultura. Direção: Henrique Goldman. Londres, 2011. 30'26". Disponível em <http://www.youttube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>. Acesso em: 24 jun. 2012.

Obrigado!

APÊNDICE II

Pesquisa Escrita

Quadro Resumo

Quadro Resumo

Total de Respostas: 18

1) O processo de Comunicação Interna na Nipro é eficaz?	**Sim**	**Não**	**Depende**	**Não respondeu**
	8	6	3	1
2) Normalmente você prefere a comunicação "conectada" ou a "face a face"?	**"Conectada"**	**"Face a Face"**	**Depende**	
	2	8	8	
3) A "liquidez" do mundo contemporâneo prejudica o processo de comunicação?	**Sim**	**Não**	**Depende**	**Outras respostas**
	9	3	1	5
4) Os "laços fracos" prejudicam o processo de comunicação?	**Sim**	**Não**	**Não sabe/Não respondeu**	
	14	2	2	
5) Falta tempo para absorver tanta informação que recebemos diariamente?	**Sim**	**Não**	**Não sabe/Não respondeu**	
	13	4	2	

APÊNDICE III

Pesquisa Escrita

(1)
Economista
Analista Financeiro
29 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Nossa comunicação interna é eficaz, pois a rotina nos leva a ser mais práticos com o envio de e-mails para agilizar o processo de comunicação. Temos todos os meios de comunicação a nossa disposição. Porém, às vezes insistimos em utilizar apenas uma forma para se comunicar e isso gera informações incompletas e inadequadas.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do Inbox do Facebook. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   Com certeza preferimos a comunicação "conectada" pelo fato de ser mais rápida e, às vezes, eficaz. Quanto ao resultado, é indiscutível que ao tratar de rotinas a comunicação "conectada" é melhor. Entretanto, ao expor ou rejeitar novas ideias, a comunicação face a face deve ser utilizada. Porém, neste caso, cometemos o erro de continuar utilizando o meio "conectado".

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

   (Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

   Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

   Acredito que a "liquidez" vem pra nos ajudar no dia a dia a lidar com o excesso. Cada um deve trabalhar e priorizar essas informações de acordo com o seu objetivo de vida e profissional.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto

Sennett propõe que ‘formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo’”.

(Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida”)

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Passamos dificuldades com esse quesito de “laços fracos” na empresa, pois quando estamos convictos que os pensamentos e deveres se encaixaram e, desta forma, sendo possível usufruir de voos mais altos, nos deparamos com situações de “laços fracos”, ocasionando um retrocesso no avanço já alcançado e nos levando a um novo período de adaptação para dar suporte para uma nova decolagem segura. A comunicação por (para) alguns é um meio de responsabilizar outros por algo que não foi concluído. Porém, havendo sempre a desculpa que o papel de informar foi feito. Já o vínculo é o que deveria ser focado, pois cria o fato de comprometimento com o bom resultado.

5) “O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê”.

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a “falta” de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de “incomunicação” (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Tenho a concepção que a “falta” de tempo reduz a velocidade da nossa comunicação, pois muitas vezes estamos ligados a diversos trabalhos e necessitamos ter a convicção de que cada decisão tomada é a melhor. Sim, já me vi numa situação em que cada pessoa tinha algo a acrescentar, a fim de alcançar um resultado melhor, porém estávamos expondo nossas ideias embaralhadas e isso retardou muito o resultado.

(2)
Tecnólogo em Gestão de Produção
Encarregado de Produção
36 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada “vida líquida”, pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Sim, no meu entendimento nossa comunicação é eficaz. Consigo me comunicar e recebo as informações que preciso no tempo determinado.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Hoje estamos preferindo a comunicação conectada em virtude das correrias do dia a dia, mas para se obter um resultado eficaz, a melhor maneira de se comunicar é a face a face.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

É complicado, temos que ficar antenados e procurar nos atualizar a todo momento para acompanhar as mudanças do dia a dia.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Nos dias de hoje está muito complicado manter um laço de logo prazo. No meu entender, isto vem das duas partes (empregado e empregador). Exemplo:. Empregado não tem o comprometimento e não gosta de seguir muitas regras dentro de uma companhia. Para o empregador, muitas vezes o empregado não passa de número na companhia.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o

quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

É muito tumultuado nosso dia a dia. Estamos sempre fazendo contas em busca de resultado na nossa vida pessoal e também profissional. Exemplo: Na vida pessoal, são os compromissos como pai de família. Já no profissional, são nossas metas. Estamos ainda no mês de novembro[21] *e já estamos pensando no mês de dezembro; o que fazer com um mês com poucos dias para trabalhar? como atingir nossa meta? Então, com tantas informações temos que nos atentar para manter uma comunicação rápida e eficaz para deixar o ambiente em que vivemos mais saudável.*

(3)
Administradora
Supervisora de Logística
48 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   A Comunicação Interna tem que ser mais eficaz, tem que chegar à base da pirâmide.
   Ruim.
   Quando não temos as informações completas (claras), fica difícil passá-las; quando não as tenho, vou atrás dessas informações.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

[21] **Nota**: A Reunião de Comunicação da Estratégia e a explanação sobre Bauman e Baitello ao grupo de Supervisores, Encarregados e Analistas objetos desta pesquisa foi realizada em outubro, mas alguns questionários só retornaram no mês de novembro.

Sim, a comunicação "conectada", por ser mais fácil e mais rápida. A comunicação "conectada" somente é eficaz quando sabemos utilizá-la. Embora o ser humano esteja diferente, eu ainda acredito que comunicação face a face dá mais resultado. Utilizamos a "conectada" para deixar registros (conclusão).

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Sim, porque às vezes a comunicação vem tão rápida que passa e nem faz efeito. Faço um "filtro" diariamente do que é importante e descarto o "lixo" .

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Realmente as novas gerações são "laços fracos". Isso com certeza atrapalha a comunicação do dia a dia. Quando você sabe o seu papel dentro de seu trabalho e o limite até onde você pode chegar, acredito que essas informações criam vínculo.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Pode, sim, interferir. Às vezes deixamos de nos comunicar porque temos muitos assuntos para resolver.

Sim, o problema do excesso de informações "cruzadas", que atrapalham, em minha opinião é porque ninguém vai a "fundo" no assunto.

P.S. Para mim, a comunicação mais eficaz é o "mix" da "conectada", face a face e visual. Com informações claras e conclusivas (início, meio e fim). Não deixar nada no "ar" para não criar expectativas positivas ou negativas no ser humano, podendo futuramente criar desmotivação.

(4)
Psicóloga
Analista de Recursos Humanos
36 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Considero que nosso processo de comunicação interna é bom. Um diferencial que encontrei na Nipro é a linguagem especializada em comunicação, com a melhor forma de (fazer) chegar a informação aos receptores, na linguagem "jornalística", sendo clara e objetiva (comunicação escrita).

   No caso da comunicação interpessoal, penso que "cada um utiliza a forma que conhece" para se comunicar. E, dependendo de cada pessoa, cultura, formação, entre outras variáveis, tem sua forma "viciada" de se comunicar, incluindo gírias e chavões.

   Acredito que consigo me comunicar adequadamente. Na minha forma de comunicar-me, penso de como "o outro" ouve ou lê, e ainda o que ele espera para atingir os resultados.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   Sim. A comunicação conectada é mais rápida e exige menos "acertos" da regra gramatical. Aceita abreviações e simples sinais. Por outro lado, penso que a leitura e recepção dessas informações são pessoais e a percepção não tem fronteiras. Certa vez ouvi dizer: "caiu na net não tem dono". É, salvo brincadeira, de fato! Depois que uma mensagem é postada não se tem mais controle sobre tal.

3) “O aspecto definidor de ‘liquidez’, a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural’”.

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista “Isto é”, Setembro/2010)

Essa “liquidez” do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Não tem muito o que fazer... As pessoas são livres para pensarem e fazerem “coro” com o que pensam. Não há como controlar. Cada pessoa faz soar da forma como bem entende e sinto que, se cada uma dessas pessoas tiver outra para escutá-lar, tomará força. Isso é uma forma de explicar o que Bauman disse sobre a incapacidade de reter sua forma por muito tempo...

Com o excesso de informação, a ferramenta mais eficaz é a organização.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de “laços fracos”, enquanto Sennett propõe que ‘formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo’”.

(Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Em minha opinião, vínculo e comunicação têm uma ligação forte. Se tenho um laço fortalecido, as chances que tenho de que “o outro” preste atenção e me atenda são mais favoráveis. Um laço de amizade, de credibilidade ou até mesmo de respeito faz com que a comunicação flua com maior facilidade, trazendo resultados benéficos.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê”.

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a “falta” de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de “incomunicação” (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Prefiro falar em falta de disponibilidade. Para mim o tempo é o quanto a pessoa está disponível para executar uma tarefa. E a disponibilidade, para mim, também está relacionada com o quanto as pessoas querem e estão envolvidas com o assunto. Ou seja, se “eu não quero falar sobre aquele assunto, simplesmente ignoro, mudo, desconecto”.

(5)
Tecnóloga em Gestão da Produção
Operadora de Produção
40 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?
A comunicação interna é eficaz. Na maioria das vezes a comunicação chega claramente.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Eu prefiro a comunicação face a face. Você está vendo a expressão da pessoa. E pela comunicação "conectada" nós não estamos vendo a reação da pessoa. Dependendo do que ela está comunicando, a pessoa pode entender de outra maneira. A que dá mais resultado é a comunicação face a face.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Acho que não prejudica. Até consigo acompanhar o excesso de informações, mas não tenho muita paciência.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Não entendi.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê”.

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a “falta” de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de “incomunicação” (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

É isso, muita informaçã;, acho que acaba interferindo um pouco na comunicação. Nunca vivi uma situação igual (de incomunicação. Às vezes penso se vou conseguir acompanhar.

(6)
Estudante de Tecnologia em Gestão da Produção
Operadora de Produção
30 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada “vida líquida”, pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Sim, todas as comunicações que chegam até mim são claras e eficazes.

2) “Estar conectado” é menos custoso do que ‘estar engajado’ – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em “Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação “conectada” em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação “conectada” é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais “resultado”? A comunicação “conectada” seria mais “superficial”?

Sim, acho que hoje praticamente todos estão preferindo a comunicação conectada. É mais fácil, tudo é mais rápido. A comunicação face a face pra mim é melhor, pois consigo me expressar mais.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Eu acho que a liquidez do dia a dia prejudica nossa comunicação sim, pois tudo hoje em nossa vida está muito rápido e corrido. Nunca temos tempo pra conversar um com o outro, é sempre tudo muito corrido. As pessoas não se comunicam mais: é um "oi" e olhe lá ainda!

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Na minha opinião, hoje é tudo passageiro, tudo tão rápido, nada é como antigamente. As pessoas não se apegam mais a nada, ninguém tem mais aquele vínculo um com o outro. Nada faz com que se fique preso por algum motivo, as amizades não são como antigamente, as pessoas se conhecem hoje e amanhã agem como se nunca tivessem se conhecido.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Talvez a falta de tempo interfira, sim, em nossa comunicação, pois ela faz com que as pessoas não se relacionem, não se comuniquem pessoalmente, deixem de trocar informações, pois essa falta de tempo prejudica a comunicação e acaba sendo tudo o que o mundo moderno nos oferece: troca de e-mail, mensagem em internet.

(7)
Engenheiro
Engenheiro de Pesquisa & Desenvolvimento
31 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Nosso processo de comunicação é bom, ruim, eficaz e ineficaz, não se tem uma regra única dentro da empresa. É uma equação difícil de ser resolvida, porém pode ser explicada da seguinte forma:

   Comunicação Boa: Comunicação feita de forma clara, com os objetivos explícitos e principalmente enfatizando o porquê dessa comunicação (importância);
   Comunicação Ruim: Comunicação feita nos corredores, sem objetivos claros e que, na maioria das vezes, caem no esquecimento pela parte comunicada;
   Eficaz: Quando se faz de maneira formal (E-mail, Minutas de reunião) e se tem um acompanhamento;
   Ineficaz: Quando se faz de maneira informal (bate-papo) e não se tem um acompanhamento. Muito ao contrário, cai no esquecimento.

   A união disso tudo nos leva a perceber que não se tem uma regra dentro da empresa. As informações vêm e vão de todas as formas possíveis. O excesso de atividades e a falta de tempo citados nos textos podem ser a causa raiz. O melhor exemplo nesta empresa de comunicação boa e eficaz são os sistemas de Workflow[22] e o próprio Helpdesk[23] do TI (setor de Tecnologia da Informação), onde se tem tudo registrado e organizado.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   Acredito que há espaço para todos os tipos de comunicação. Cada modalidade se aplica ao tipo de comunicação que se fará. Uma comunicação importante, urgente não pode ser feita por meio "conectado", precisa-se, normalmente, de uma ação imediata.

---

[22] **Nota**: Sistema de aprovação de Pedidos de Compras, Despesas e outros que é colocado num sistema chamado Protheus, via computador, e aprovado via e-mail até mesmo em *smartphones*.
[23] **Nota**: Sistema de suporte técnico da Nipro onde o colaborador registra o problema enfrentando com o computador e, posteriormente, a área de Tecnologia da Informação entra em contato para saná-lo.

A comunicação "conectada" é mais superficial, mas, muitas vezes, é mais eficaz do que uma conversa face a face, pois a comunicação "conectada" pode ser registrada; a face a face, não.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Prejudica a comunicação, uma vez que você não cria regras para evitar uma liquidez excessiva. Lidar com as informações nada mais é que gerenciar todas as informações e tratá-las como prioridade, quando isso fica claro.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Não acredito na questão de laços fracos, afinal de contas faz quatro anos que estou nesta empresa e em momento algum me senti em uma relação de comunicação com "laços fracos" com nenhum colaborador. Porém, isso pode sim se aplicar a outras pessoas. A ligação entre vinculo e comunicação ajuda e muito na eficácia e na boa comunicação.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Com certeza não é a falta de tempo, mas, sim, a forma de planejar o tempo, o que muitas vezes não acontece. O excesso de informação causa sim a perda de informação, o que está sendo chamado de "incomunicação".

(8)
Administrador – Comércio Exterior
Analista de Comércio Exterior
35 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   A comunicação interna é boa, mas acredito que sempre é possível melhorar. Porém, como envolve diversos setores e, principalmente, pessoas, isso demanda muita dedicação, porque a melhoria deve ser gradual e contínua.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   Acredito que podem ser utilizadas todas as formas mencionadas acima. O grande diferencial vai ser em que momento cada uma será mais apropriada. Às vezes, falar pessoalmente é melhor e mais viável devido ao assunto. Ou, às vezes, um simples e-mail faz a diferença também. A pessoa precisa fazer a análise de qual delas é mais apropriada.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

   (Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

   Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

   Pode, sim, prejudicar, porque certas informações precisam de um tempo para serem fixadas, analisadas até colhermos os resultados. Se por qualquer motivo, sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões, ocorrem diversa mudanças, fica difícil padronizar, criar uma linha de raciocínio. Claro que, em certas situações, é necessário mudar. O que não pode é generalizar para tudo.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Os "laços fracos" podem influenciar na dedicação da pessoa no desempenho da sua função, mas isso pode ser ocasionado não somente pela pessoa em si, mas, por todos os envolvidos, tanto colaborador quanto empregador. Precisa haver uma compreensão, dedicação de duas vias entre eles. Por exemplo: uma pessoa que tenha atitude de "laços fracos" na produção pode prejudicar o setor de vendas. Porque se não tiver dedicação e atenção, poderá produzir um produto de má qualidade e, se passar (não for pego) pelo setor de qualidade, haverá o risco de prejudicar o cliente final, que estará usando o produto e, consequentemente, o nome Nipro estará manchado. Assim, quando o colaborador desempenha um bom, ótimo trabalho, o empregador precisa reconhecer. Com isso, será possível minimizar, ou até mesmo acabar, com os "laços fracos", tanto de um lado quanto do outro.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Bom, acredito que não seja falta de tempo e, sim, de diversos fatores que fazem com que o tempo não seja otimizado e crie essa sensação de falta de tempo.

Por exemplo: a concorrência é enorme entre as empresas. Às vezes a entrega em tempo mais curto faz a diferença. Para essa entrega acontecer, diversos setores estão envolvidos, assim como diversas informações também. O que demanda uma velocidade rápida na análise para que o processo aconteça, podendo gerar "incomunicação". Isso pode afetar na eficiência e eficácia do processo, minimizando as chances de atendimento e satisfação do cliente final.

(9)
Cientista da Computação
Supervisor de Tecnologia da Informação
48 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   - Ineficaz, justamente devido às mudanças muito rápidas de cenário no decorrer de um curto período de tempo.
   - Às vezes sim, outras não.
   - Também, às vezes sim e outras, não.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   - Em algumas situações SIM, devido à formalização/registro do que foi falado.
   - Não acredito que seja mais rápida e prática, pois as palavras devem ser escolhidas e colocadas com cuidado para que possam ser compreendidas. Às vezes a forma de quem as escreveu não será a mesma forma de quem as irá ler.
   - Pessoalmente prefiro a comunicação face a face.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

   (Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

   Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

   - Prejudica quando o processo/projeto é muito demorado, pois às vezes o que foi falado no início já não é mais o que se espera no final.
   - Acredito que a melhor forma de se lidar com o excesso de informação é priorizar.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

- *Quem não está engajado, ou quem está em busca de novas oportunidades, não se compromete.*
- *A ligação é o comprometimento.*

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

- *Total, como eu disse no item 2). As palavras precisam ser escolhidas e colocadas com cuidado para que possa haver uma boa comunicação e, principalmente, compreensão. E isso requer tempo.*
- *Sim, porque não somos máquinas. Por mais que nos concentremos em nossas atividades profissionais, em muitos casos dependemos também de terceiros e nem sempre o tempo deles é o mesmo que o nosso. E a nossa conexão não é apenas ponto a ponto, temos conexões com várias pessoas/empresas/família/escola/etc.*
- *Sim.*

(10)
Contadora
Supervisora de Contabilidade
38 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Ruim. Hoje acho que a empresa perdeu a eficácia na comunicação. As pessoas não multiplicam de forma correta o que recebem, gerando resultados insatisfatórios. Isso gera muitas discussões, dúvidas em relação ao processo, entendimentos diversos e perda de tempo. Tudo isso pode estar ocorrendo devido a muito trabalho, redução de pessoas, e prazos muito curtos. As pessoas não têm tempo de se comunicar, passar as informações para frente. Acabam muitas vezes deixando de ler algo importante que receberam, porque precisam entregar algo urgente. Muitas vezes essa informação é importante para seu setor e deveria ser multiplicado imediatamente (fluxo do processo) e acaba ficando para depois.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Na comunicação conectada as pessoas conseguem falar mais o que pensam, ou seja, expor o que sentem, as dificuldades, medos. Conseguem expressar melhor seus sentimentos. Não olhando olho no olho é mais fácil. Dependendo do caso, isso também gera muita perda de tempo. Pois muitas vezes, para algo simples, que uma conversa resolveria, ficam trocando e-mails e e-mails, ninguém resolve nada e o problema continua.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

É muito difícil, você não consegue acompanhar esse mundão. São muitos detalhes e informações ao mesmo tempo, não temos tempo de acompanhar. Hoje, para você comprar algo, tem tantos detalhes e funções que a cabeça dá um nó. Nesses casos, efetuo uma pesquisa específica desse produto até me convencer de que não falta mais nenhum detalhe. Não dá para acompanhar tudo, é muita coisa.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Hoje as pessoas estão muito frágeis em relação ao emprego. Mudam o tempo todo, principalmente os jovens. Como eles têm no pensamento que são jovens, devem buscar o crescimento em outras empresas, eles acham que mudar de emprego constantemente é ótimo para a carreira. Acho que as pessoas precisam planejar um crescimento dentro da empresa.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê”.

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a “falta” de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de “incomunicação” (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Temos tantos afazeres no dia a dia que não percebemos que, muitas vezes, nós mesmos somos responsáveis pela falta de tempo, pois queremos fazer tudo ao mesmo tempo. Aí não temos tempo de conversar, ler, brincar, ouvir as pessoas, descansar, ouvir a opinião ou o comentário de alguém. Acho que precisamos administrar melhor nosso tempo para aproveitarmos as coisas boas da vida, que é estar com a família, amigos, sozinhos por um tempo. Enfim, curtir a VIDA. Eu preciso fazer isso: organizar minha vida LOUCA (risos)”.

(11)
Farmacêutico
Analista de Assuntos Regulatórios
30 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada “vida líquida”, pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

O nosso sistema de comunicação interna é parcialmente eficaz. Eu procuro me comunicar adequadamente e assegurar que o receptor captou a mensagem. Nem sempre as informações chegam de forma clara, muitas vezes as pessoas buscam a forma mais simples de comunicação, sem riqueza de detalhes, o que pode gerar um retrabalho.

2) “Estar conectado” é menos custoso do que ‘estar engajado’ – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em “Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação “conectada” em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação “conectada” é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais “resultado”? A comunicação “conectada” seria mais “superficial”?

É uma tendência natural preferir a comunicação “conectada” em virtude da agilidade e facilidade que ela traz. No entanto, nem sempre esta é a forma que traz o melhor resultado. Entendo que, sob a ótica corporativa, devemos avaliar quando usar a comunicação “conectada” para que não haja prejuízo nos processos.

3) “O aspecto definidor de ‘liquidez’, a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural’”.

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista “Isto é”, Setembro/2010)

Essa “liquidez” do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Nem sempre a “liquidez” do dia a dia prejudica a comunicação. Devem-se estabelecer formas rápidas e eficazes de comunicação para que não haja perda de informação. Devemos, também, filtrar aquelas informações que são mais importantes e prioritárias para garantir que elas não sejam perdidas.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de “laços fracos”, enquanto Sennett propõe que ‘formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo’”.

(Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

O vínculo ajuda no estabelecimento de uma comunicação mais eficaz, com maior conteúdo e histórico no ambiente corporativo. Laços fracos levam à possibilidade de comunicação inadequada, por falta de informação e conhecimento do processo.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

A falta de tempo pode levar a falha na comunicação. A absorção da informação pode ser incorreta. O receptor pode errar na interpretação, assim como quem está transmitindo a mensagem pode não ser claro. Sempre que percebo falha na comunicação, procuro pedir mais explicações (caso a falha esteja em quem está dando a informação) ou procuro ser mais claro e detalhista.

(12)
Administrador – Comércio Exterior
Assistente de Comércio Exterior
25 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Acredito que nossa Comunicação Interna é regular e eficaz. Consigo me comunicar e ser comunicado com objetividade, me utilizando dos diversos recursos disponíveis.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Acredito que a comunicação "conectada" é muito superficial e não muito clara, ou seja, é fácil de cometer erros de interpretação e muito difícil de detectar a real emoção da mensagem. Não é usando um ou vários pontos de exclamação, ícones de corações e sorrisos que a outra pessoa consegue detectar a real emoção do remetente da mensagem.

Ela é muito usada por ser muito fácil. Você pode simplesmente ignorar as mensagem de outra pessoa, responder que não quer fazer alguma coisa sem ser obrigado a olhar "olho no olho", é muito mais fácil de mentir e é uma forma das pessoas que apresentam um quadro de timidez serem capazes de expressar-se melhor e sem medo.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Acredito que tem suas vantagens e desvantagens. Estamos numa era em que a informação está em todo lugar, quando e onde nós quisermos. A nossa comunicação e o próprio convívio social realmente são penalizados. Mas tenho a crença de que a geração de jovens da atualidade está adaptada a essa situação rápida, descompromissada, poucos relacionamentos fortes e inúmeros relacionamentos fracos. É tudo uma questão de geração e de adaptação. Tenho certeza de que os mais velhos sofrem com isso.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Não acredito que os "laços fracos" citado na questão sejam prejudiciais. É apenas uma forma mais moderna de relacionamento. É a nova realidade e me sinto muito confortável nela. As pessoas mudam com frequência de empresa por estarem sempre buscando mais e melhor. São menos acomodadas, mais inteligentes e possuem mais acessos às informações do que tempos atrás. Essa nova forma gera uma troca muito maior de experiências, novas ideias, novas formas de gestão e de retenção de pessoas.

Empresas são feitas de pessoas e, como as pessoas, elas também mudam. As empresas que não acompanharem essa nova era estarão fadadas ao insucesso. E só tem uma forma de elas acompanharem esse momento, que é possuindo gestores que estão adaptados a essa nova forma de comunicação.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos,

cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

A "falta" de tempo certamente interfere na nossa comunicação e no afrouxamento dos laços. Mas, se a nossa realidade é assim, cabe a nós nos adaptarmos a ela, nos utilizarmos dos recursos "rápidos" e sermos mais seletivos com quem queremos realmente ter laços mais fortes, pois temos pouco tempo para "cultivá-los".

Já. Por várias situações em que o excesso de comunicação nos leva a perder a real mensagem do texto, perder o foco de uma possível problemática apresentada no texto ou, simplesmente, quando terminamos de receber a informação, pensamos: "Ok, o que eu faço então?".

(13)
Administrador
Supervisor de Compras
39 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Após a comunicação via e-mail, tudo ficou muito mais fácil e simples, porém existem pessoas que acham que com um simples e-mail está tudo resolvido. Isso é utopia , pois o envio de um simples e-mail não quer dizer que está tudo resolvido, no outro lado pode haver vários problemas na comunicação. Exemplos: como não recebi, não me atentei, ou estou sem servidor. Portanto o e-mail só é eficaz quando se tem uma resposta formal do outro lado comunicando claramente que está tudo resolvido, caso contrário torna-se ineficaz.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação “conectada” em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação “conectada” é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais “resultado”? A comunicação “conectada” seria mais “superficial”?

Existem os dois casos. Para um problema mais simples, que não precise de tanto esforço e comprometimento para ser resolvido, pode ser via e-mail ou conectada. Mas se for um caso complexo e delicado, que exige mais esforço e comprometimento das pessoas, com certeza teria de ser face a face.

3) “O aspecto definidor de ‘liquidez’, a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural’”.

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista “Isto é”, Setembro/2010)

Essa “liquidez” do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Acredito que hoje a comunicação é muito rápida. Porém tem que ser bastante filtrada para tirar proveito. Vem muito lixo junto, principalmente na internet. Isso é muito prejudicial a quem está buscando informações preciosas.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de “laços fracos”, enquanto Sennett propõe que ‘formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo’”.

(Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Acredito que prejudica sim. O trabalho flui de uma maneira melhor com pessoas que têm os laços mais fortalecidos pelo tempo de convivência.

Tem de se trabalhar melhor esse problema de muita rotatividade; acho que se perde muito histórico do trabalho. Mesmo que exista o procedimento na tarefa, os fatos se perdem pelo caminho. Acredito bastante no trabalho bem feito e no plano de carreira. E não ficar mudando muito de galho em galho. O colaborador torna-se muito superficial.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê”.

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Sim, quando estamos correndo contra o tempo temos muitas comunicações truncadas. Um exemplo disso é uma pessoa sair atropelando todos os procedimentos internos para atingir um objetivo. Isso acontece muito atualmente pela alta cobrança de produtividade e resultados pelas companhias.

(14)
Administrador e Bacharel em Direito
Supervisor de Custos
38 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Aqui entram muitos aspectos. Mas, para eliminar o básico, que muitas vezes não é atendido: a forma (e aqui consideraria também como forma a gramática e a ortografia) e a destinação; a comunicação depende dos dois lados – transmissores e receptores.

   Muitas vezes não se consegue a comunicação adequada pela falta de interpretação do receptor – e aqui pode ser a correta comunicação do transmissor ou a própria vontade do receptor.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

   Infelizmente a informação conectada é a mais usada, mas não é a mais eficiente – ela é mais superficial e dá a sensação de "trabalho feito", mas falta que o outro lado receba a informação com a mesma importância que o receptor realmente necessita. A impessoalidade torna a comunicação mais superficial – acredito que o "face a face" seja o ideal e, sempre que possível, tento me comunicar de forma pessoal ou deixar os meios "conectados" para necessidades mais simples, corriqueiras ou de menos importância.

3) “O aspecto definidor de ‘liquidez’, a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural’”.

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista “Isto é”, Setembro/2010)

Essa “liquidez” do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

A liquidez não deveria prejudicar se os argumentos da pergunta 1 fossem corretamente atendidos – se a comunicação fosse bem feita (tanto pelo transmissor quanto pelo receptor), o nosso ambiente não seria prejudicado. Penso que vivemos atualmente com duas gerações de pessoas: as da primeira geração (face a face) e as “conectadas” – ambas com qualidades e defeitos.
Primeira geração:

- *Qualidade: Informação mais clara.*
- *Defeito: Não adaptação ainda ao meio digital.*

Segunda geração:

- *Qualidade: Facilidade de comunicação.*
- *Defeito: Mais superficial, menos engajada, menos comprometida.*

Estamos perdendo a oportunidade de aproveitar o melhor das duas gerações. E, se fizéssemos uma análise de Swot[24]*, veríamos que estamos aproveitando somente os aspectos negativos de ambas as gerações: Mensagens superficiais emitidas ou recebidas por pessoas não adaptadas ao meio digital.*

A análise deste Swot daria um bom trabalho. Mas o excesso de informação fica pela análise superficial. Por exemplo: a caixa de correios é rapidamente verificada por assunto ou por destinatário. Se a mensagem não é identificada, pelo assunto, como importante, ou pelo destinatário, que deva dar uma atenção imediata, o correio fatalmente vai para a caixa de lidos, e se numa outra oportunidade (sonho meu que isso vai ocorrer) tiver tempo, será lido com calma e terá seu conteúdo interpretado.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de “laços fracos”, enquanto Sennett propõe que ‘formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo’”.

(Zygmunt Bauman, em “Modernidade Líquida")

Até que ponto os “laços fracos” podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

[24] **Nota**: Ferramenta de administração que analisa as forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma determinada situação ou caso. As iniciais de cada palavra em inglês formam a sigla “*Swot*”. In www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo. Acesso em 02/02/2013.

Não acredito que haja ligação entre vínculo e comunicação – sim, o mundo está mais superficial, mas nem por isso a comunicação será mais ou menos prejudicada. Acredito que comunicação tenha mais a ver com engajamento do que com vínculo. A pessoa pode entrar na empresa e ficar apenas 6 meses e logo encontrar outra oportunidade que a estimule a mudar novamente. Mas o comprometimento dela com a empresa naqueles 6 meses deve obter o mesmo grau esperado que o daquela pessoa que trabalha há 10 anos. Então não vejo relação entre os dois – vai muito mais do compromisso no momento do que realmente de vínculo; e a comunicação não interfere nisso.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Claro! O nosso dia a dia gera incomunicações. A resposta do item 3 deixa bem evidente isso: Se o assunto ou o destinatário não têm uma atenção imediata, o correio não será lido como talvez mereça e muitas vezes um problema pode cair no esquecimento, uma oportunidade pode ser perdida...

(15)
Contadora
Analista de Controladoria
35 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Nossa comunicação interna é ruim; comunicar é muito mais do que escrever e muitas pessoas não conseguem, ao menos, escrever claramente. Confirmar o que se leu ou o que se escreveu se faz necessário, apesar de parecer perda de tempo. Somente dessa forma a comunicação torna-se clara.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Acredito que ambas as comunicações deem resultados, sabendo em que caso utilizá-las. Em certos momentos, apenas a "conexão" é suficiente, em outros isso de nada serve. A comunicação "conectada" é mais rápida e mais superficial? Sem dúvida! Mas nem sempre a mais eficaz.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Saber "separar o joio do trigo" é a principal "arma" para lidar com o excesso de informação. Alguém sabe fazê-lo? Não sei...

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Passamos dificuldades c/ esse quesito de "laços fracos" na empresa, pois quando estamos convictos que os pensamentos e deveres se encaixaram e desta forma sendo possível usufruir de voos mais altos, deparamos c/ situações de "laços fracos" ocasionando um retrocesso no avanço já alcançado e nos levando a um novo período de adaptação para dar suporte para uma nova decolagem segura.

"Laços fracos" nos fazem repetir informações diversas vezes. Comunicar a mesma situação a pessoas diferentes, porque foram substituídas por outras, acabam desperdiçando o nosso tempo. O vínculo mais forte diminui, sim, certos tipos de comunicação quando se trata de emprego.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o

quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Os dias parecem mais curtos... Hoje precisamos separar o importante do supérfluo e muitas vezes nem isso conseguimos. Não é o excesso de informações que me deixa numa situação de "incomunicação" e, sim, informações contraditórias.

(16)
Advogada
Analista Jurídico
24 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   Nosso processo de comunicação interna é ruim. Os colaboradores apenas se preocupam em viver o seu dia isoladamente, não compreendendo e não enxergando o macro. Desta forma, a comunicação interna acaba sendo ineficaz. A minoria consegue iniciar um processo de comunicação interna bom, mas que muitas vezes, no final, torna-se da mesma forma ineficaz, pois, no meio do processo depende da interferência de terceiros, alheios a vontade de quem iniciou, causando, assim, um desgaste além do necessário para a comunicação.

   Acredito que minha comunicação inicia-se adequadamente, muitas vezes desprendendo dos maiores esforços. Contudo, percebo que na outra ponta da comunicação não há o mesmo engajamento para que a comunicação e o processo como um todo tenha o maior sucesso possível.

   Em decorrência desse mundo liquido as informações não chegam claras, demonstrando o descompromisso da massa.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Com o decorrer da evolução tecnológica, da necessidade de agilidade no dia a dia, a comunicação conectada se tornou imprescindível para nosso relacionamento, seja no profissional, seja familiar ou até mesmo em nosso círculo de amizade.

Os problemas de segurança pública, a timidez, a distância, a migração familiar a diversas cidades, são outros temas que levaram a evolução tecnológica a se desenvolver rapidamente, sendo para esse rol de usuários um escudo da realidade ou até mesmo uma ferramenta de contato constante com familiares espalhados pelo mundo.

Contudo, o resultado é questionável, apesar de ser prático e rápido. Não é um meio muito eficaz, pois a superficialidade faz com que os resultados sejam ágeis. Mas, muitas vezes, sem um conteúdo apropriado, sem o olho no olho, surgindo, assim, o problema da superficialidade nas relações interpessoais.

O resultado rápido e ágil é muito bom, mas o face a face não pode ser deixado de lado e deve ser considerado para um resultado extremamente eficaz.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Com certeza a liquidez relatada prejudica nossa comunicação, pois as pessoas sempre tendem a "mudar" considerando o que for mais prazeroso, fácil e que não lhe prejudique. No dia a dia, a formalização de conversas, fatos e tudo mais é constante, tendo em vista essa "mudança" de posições, conforme o que for mais conveniente. Isso torna cada vez mais difícil a comunicação, pois evidencia também que a tradicional "palavra" se perdeu em meio a tanto desenvolvimento. Em meio a esse desenvolvimento é extremamente complicado lidar com o excesso de informação, uma vez que para tudo deve-se tomar o máximo cuidado, seja ao passar a informação, seja ao formalizar a informação recebida – e até mesmo ao se posicionar em meio a tantas "mudanças".

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Os "laços fracos" prejudicam a comunicação no dia a dia, principalmente quanto ao engajamento em uma causa. As pessoas nem sempre estão no mesmo ritmo ou motivação que a sua e esse exercício acaba resultando em diversas coisas, como a desmotivação em massa, o conflito entre os comunicantes ou até mesmo o desencontro de informações.

A ligação entre vínculo e comunicação é que para o segundo se concretizar efetivamente, e com eficácia, deve haver o vínculo entre os partícipes com relação ao compromisso.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Não acredito que a falta de tempo interfira em nossa comunicação diretamente. Pode considerar que nas relações familiares, em decorrência da distância, consequentemente a falta de tempo fica caracterizada, gerando problemas na comunicação. Contudo, em nosso dia a dia, acredito que seja realmente como a frase acima citada, ou seja, a falta de direção gera problemas na comunicação, ou até mesmo o excesso de informações sobre o mesmo assunto que levem a caminhos diferentes da ideia principal, nos causam problemas.

Já me vi em várias situações de incomunicação, mas a comum é referente a ordens de líderes na empresa que, muitas vezes, chegam aos subordinados de forma diversa da que realmente é a meta da empresa.

(17)
Analista de Sistemas
Analista Financeira
48 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

Funciona muito bem, o sistema é eficaz e consigo me comunicar facilmente. As informações aqui são claras.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

(Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

Comunicação conectada é mil vezes melhor, rápida e prática. Não vejo superficialidade na comunicação conectada. Com a comunicação face a face perde-se tempo, principalmente aqui (na fábrica); os setores são muito distantes..

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

Não estamos com excesso de informação e, sim, com informações mais rápidas, curtas. Cada um deveria priorizar as informações conforme lhe convém.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

O prejuízo com laços fracos é perdermos tempo com treinamentos sobre as políticas, procedimentos etc.... e ... cadê .... já mudou (a pessoa). Esta falta de vínculo (comprometimento com o emprego) é cansativa e aí, sim, uma enorme perda de tempo para nossa comunicação.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse

tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Excesso de informação provoca uma não comunicação. Exemplo: estando muito atarefada, a pessoa não ouve e, não parando para ouvir, a comunicação vai ficar truncada com certeza.

(18)
Farmacêutico
Supervisor de Garantia da Qualidade
34 anos

1) Vivemos num mundo corporativo onde tudo é muito rápido, excessivo, com muita informação, cheio de mudanças constantes. Essas são características da chamada "vida líquida", pregada por Zygmunt Bauman. Essas são as características do nosso dia a dia na empresa. Sendo assim, como você considera que funciona nosso processo de Comunicação Interna? Ele é bom, ruim, eficaz, ineficaz? Você sente que consegue se comunicar adequadamente? As informações chegam até você claramente?

   A comunicação é o maior desafio a ser vencido. Hoje ela, em minha opinião, não é eficaz. Nem sempre é possível estabelecer um canal de comunicação único, como por exemplo, somente por e-mail ou telefone. Cada pessoa tem seu próprio meio de comunicação. Ou seja, individualmente os colaboradores estabelecem um determinado tipo de comunicação e isso nos obriga a utilizar todos (eles) para que a informação seja passada adequadamente e em tempo.

   Pelos mesmos motivos acima sinto que as informações não chegam a nós adequadamente. Adicionalmente, em razão da velocidade com que as mudanças de estratégia acontecem.

2) "Estar conectado" é menos custoso do que 'estar engajado' – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos".

   (Zygmunt Bauman, em "Amor Líquido")

   Hoje vivemos a era do e-mail, do telefone celular, do SMS, do BB Messenger, do *Inbox* do *Facebook*. Assim, a comunicação face a face se perde um pouco.

   Você acha que preferimos a comunicação "conectada" em vez da comunicação face a face? Por quê? A comunicação "conectada" é mais rápida e mais prática? É mais eficaz? Qual dá mais "resultado"? A comunicação "conectada" seria mais "superficial"?

A comunicação conectada, em minha opinião, é superficial. Vejo que ela é útil para determinadas informações. Assuntos mais estratégicos/urgentes necessariamente precisam ser (tratados) pessoalmente para termos o resultado esperado.

Eu vejo que usar o telefone ou ir diretamente até a pessoa é mais eficaz em termos de entendimento da informação e agilidade da ação a ser tomada.

A comunicação conectada é muito mais utilizada hoje na empresa como um registro da informação do que para fazer a informação fluir.

3) "O aspecto definidor de 'liquidez', a incapacidade de reter sua forma por muito tempo e sua propensão a mudar de forma sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões é apenas o traço mais óbvio e, em minha opinião, também a característica mais consequente de nossa atual condição sociocultural'".

(Zygmunt Bauman em entrevista à revista "Isto é", Setembro/2010)

Essa "liquidez" do dia a dia, o ambiente líquido em que vivemos, prejudica nossa comunicação? Como você lida com o excesso de informação do nosso mundo líquido-moderno?

A liquidez realmente prejudica, sim, a comunicação. Isso em razão da velocidade muito maior com que as coisas mudam em relação ao tempo de resposta (transferir essa nova informação ao pessoal).

Eu procuro estar atualizado. Tentar saber o máximo possível para me antecipar. E claro, procurar fazer a comunicação da melhor forma.

4) "O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias. Mark Granovetter sugeriu que o nosso é um tempo de "laços fracos", enquanto Sennett propõe que 'formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo'".

(Zygmunt Bauman, em "Modernidade Líquida")

Até que ponto os "laços fracos" podem prejudicar sua comunicação no dia a dia na empresa? Vínculo e comunicação: qual a ligação?

Hoje eu vivo essa dificuldade. Laços fracos com alguns pares prejudicam a recepção de informação e a devolutiva. Como em alguns casos (pessoas) o meio de comunicação é o conectado, pois pessoalmente não há possibilidade, a comunicação feita fica a critério do laço. Se determinada pessoa não simpatiza com outra, ela não o coloca em cópia em um e-mail, por exemplo. Isso atrapalha a comunicação. A informação chega, mas sempre fora do tempo necessário.

5) "O que estamos percebendo hoje é uma forma de vivenciar a passagem do tempo que não é nem cíclica e nem linear. Um tempo sem seta, sem direção, dissipado numa infinidade de momentos, cada um deles episódico, fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou o seguinte, numa sucessão caótica. As oportunidades são imprevisíveis e incontroláveis. Esse tempo da modernidade líquida gera ansiedade e a sensação de se ter perdido algo. Não importa o

quanto tentamos, nunca estaremos em dia com o que nos é oferecido. Vivemos um tempo em que estamos constantemente correndo atrás. O que ninguém sabe é correndo atrás de quê".

(Zygmunt Bauman)

Até que ponto a "falta" de tempo no nosso dia a dia interfere em nossa comunicação? Falta tempo para absorver tanta informação? Você já se viu numa situação de "incomunicação" (excesso de informações que provoca a comunicação truncada)?

Acredito que a falta de tempo só atrapalha na transferência da informação. Ou seja: recebo uma carga enorme de informação diariamente em reuniões, mas como estou entrando e saindo de reuniões o dia todo, a comunicação com os demais fica prejudicada. Ela pode acontecer de forma conectada, mas como mencionei acima, esse tipo de comunicação não funciona em todos os casos e nem para todas as pessoas.