

**LIDERANÇA E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NA ORGANIZAÇÃO: A
COMUNICAÇÃO DIALÓGICA**

Viviane Mansi¹

Resumo

Este trabalho pretende entender os desafios da comunicação de liderança no contexto da complexidade e buscar no diálogo um campo de oportunidades para a criação de sentidos e de efetiva participação nas organizações. Será apresentada uma visão mais compreensiva do humano no exercício do trabalho com vistas a aumentar os índices de engajamento e, assim, uma saída que equilibre o sucesso da organização e a satisfação do indivíduo.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Diálogo. Compreensão. Complexidade.

Se existe uma marca dos tempos em que vivemos, ela poderia ser resumida à noção de complexidade. O trocadilho entre o *resumo* e o *complexo* já exemplificam a dificuldade de atuar num campo em que o contorno é marcado por múltiplas variáveis, que, por sua vez, estão em constante mudança.

Morin (2003, p.79) é um dos autores a destacar essa característica dos novos tempos e a lançar seus possíveis impactos na forma como vivemos:

Os séculos precedentes sempre acreditaram em um futuro, fosse ele repetitivo ou progressivo. O século XX descobriu a perda do futuro, ou seja, sua imprevisibilidade. Esta tomada de consciência deve ser acompanhada por outra, retroativa e correlativa: a de que a história humana continua a ser uma aventura desconhecida.

Como filhos do pensamento cartesiano, ainda que, por consciência de suas limitações, queiramos buscar novos caminhos para dar conta de responder aos novos

¹Mestranda no Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. E-mail: viviane.mansi@takeda.com.

desafios, cabe-nos tentar entender – nas partes, mas também no todo² – como aproveitar da melhor forma essa aventura desconhecida que o futuro se propõe a ser.

Weatley (2006, p.115) critica esse pensamento predominante, ao dizer que:

Nesta era cada vez mais caótica e complexa, passamos a recorrer ao deus contemporâneo adorado pela cultura ocidental: a ciência. Queremos que a ciência nos diga como lidar com o caos, com as catástrofes e com a imprevisibilidade da vida. (...) Não queremos apenas que a ciência explique o caos, mas que nos dê ferramentas para controlá-lo.

Certa da impossibilidade de a ciência dar todas as respostas, a autora prossegue:

A ironia é que esse princípio exige duas coisas que não temos: tempo para processos confusos e não lineares e tolerância em relação a eles. Mas a criatividade só se mostra quando ficamos confusos, desarmados e frustrados, a ponto de admitir que nada sabemos. Então, milagrosamente, aparece uma ideia perfeita.

Elinor e Gerard (1998, p.102) também nos lembram dos desafios de observar apenas as partes:

Na realidade newtoniana, vemos as coisas como simples causa e efeito. Tínhamos orgulho da nossa capacidade de analisar dados e fazer projeções baseadas em tendências e curvas simples. Através da teoria do caos e da teoria de sistemas não-lineares, sabemos que causa e efeito são a exceção em vez da regra. O mais comum são os complexos efeitos de interação, que limitam nossa capacidade de determinar muita coisa antecipadamente.

Até os dias atuais nossa tendência sempre foi olhar as partes em vez de olhar o todo, não por obra do acaso, mas certamente por conta de um passado que buscava forças para encontrar a centralidade do homem – e não de Deus. A ciência foi certamente o ponto final no capítulo da autoridade da Igreja, que marcou o período medieval. A *vitória* da razão e da ciência sobre o dogma cristão marcou o pensamento do século XVII e tem sua importância histórica em diferentes campos do conhecimento.

Entretanto, não se pode deixar de observar que o nascimento do racionalismo foi, certamente, influenciado pelo fato de os filósofos mais importantes da época serem, também, matemáticos.

Agora o futuro nos faz outro convite: uma discussão mais dialógica, na qual cabem a ordem e a desordem como partes de um todo. As certezas e as incertezas também coexistem e não disputam credibilidade. “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes”. (MORIN, 2006, p.83).

² Como diz Morin (2011, p.103) é “a maneira de escapar à alternância entre o pensamento redutor que só vê os elementos e o pensamento globalizado que só vê o todo”. Mais que isso, será buscar o diálogo entre partes e todo.

Eliminar as incertezas não parece ser o caminho mais fácil para se obter engajamento ou para encontrar uma saída que equilibre o sucesso da organização e a satisfação do indivíduo, mas saber lidar com elas pode ser um caminho viável.

Tais colocações nos estimulam a pensar como podemos melhorar nossa atuação no campo da comunicação organizacional e, mais especificamente, na comunicação interna. Como sujeitos complexos que somos - carregando nossa parcela de certeza, incerteza e delírios - o pensamento complexo também pode ser o ponto de partida para uma ação mais coerente com nossos desejos e também com as necessidades da empresa.

Não se trata de adivinhar ou prognosticar o futuro, mas de aprender a conviver com a incerteza e fazer dela nossa aliada, dado que é certa. Para dar conta desse tema, teremos que criar novas estratégias e, como aconselha Morin (2003, p. 90), “devemos, em um momento, privilegiar a prudência, em outro, a audácia e, se possível, as duas ao mesmo tempo”.

É no contexto de complexidade que este trabalho observa a comunicação de liderança como um dos pilares da comunicação interna³ na criação de sentidos nas organizações.

A comunicação interna vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações. E pode-se arriscar dizer que este deve ser ampliado e mais relevante no futuro, de articulador e facilitador do processo de criação de sentido e engajamento, e não só de disseminador de informação por meio de ações instrumentais, voltadas para a produção dos veículos formais - dos tradicionais aos modernos.

Os estudos publicados pela Aberje (2011, 2004) e pela IABC (2009, 2011) mostram crescimento consistente do interesse das empresas em comunicação interna. As equipes que lidam com o tema estão mais bem estruturadas e as empresas têm ampliado o investimento ano a ano, seja na melhoria e ampliação dos veículos, ou ainda na contratação de agências especializadas para contribuir com a produção de conteúdo e iniciativas mais relevantes e de melhor qualidade. Porém, respondentes dessas pesquisas apontam como desafios tanto o envolvimento do gestor na comunicação como a necessidade de aumentar o engajamento dos funcionários.

Em ambas as questões – participação do gestor e engajamento – podemos entender o diálogo como um elemento crítico. Freitas (2009, p.141) faz uma

³ De forma didática, pode-se dizer que a comunicação interna poderia ser dividida em três pilares: a comunicação formal (representada pelos veículos formais de comunicação), a comunicação informal (representada pela criação de conteúdo oficial e oficiosa fora dos canais formais) e a comunicação de liderança (representada pela atuação da liderança).

contribuição importante ao dizer que “diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar essa prática às suas operações, serão alteradas as formas de trabalho do século XXI”.

Parece haver certo consenso entre os autores que tratam do tema sobre ser o diálogo mais que um conjunto de palavras: é também formado pelo imaginário e é moldado pela cultura organizacional. São estes outros dois assuntos críticos para o desenvolvimento deste trabalho. Silva (2008, p.9) também destaca a importância do diálogo para a organização, quando diz que o “diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação. Nem sempre síntese. Mas impreterivelmente reconhecimento do outro”.

O imaginário é relevante para determinar a forma como as pessoas agem e reagem ao todo que vivem. Maffesoli (1995, p.65) cita as palavras do russo Mikhail Bakunin, para quem “em toda história há um quarto de realidade, pelo menos três quartos de imaginário e não é de maneira alguma a parte imaginária que, em todos os tempos, agiu menos poderosamente sobre os homens”.

Mais ainda, a cultura organizacional tem um forte impacto na forma como alguém retém uma mensagem. Ela faz o papel dos filtros e ajusta as lentes com as quais enxergamos a realidade. Baldissera (2009, p. 158) é um dos autores que exploram esse tema:

Se é possível dizer que os sujeitos são fortemente influenciados pela cultura e pelo imaginário da organização, também se pode afirmar que, conscientemente ou não, eles realizam algum tipo de influência sobre a cultura e o imaginário. Em relação comunicacional, eles constroem as teias de significação da organização ao mesmo tempo em que se prendem a elas/nelas.

Cultura, diálogo e imaginário são questões-chave para compor a realidade social que molda a construção de significado.

A realidade social é construída a partir das relações de comunicação, no sentido de atribuir às práticas, valores e ações um significado compartilhado. O significado dado por um único indivíduo aos elementos que o cercam num mundo real tem valor limitado; apenas a intersubjetividade garante a validade das proposições, das práticas e dos valores. Não existe, nesse sentido, uma realidade única, e a construção da realidade social é objetiva na medida em que não está vinculada a nenhum indivíduo, mas a todos. (MARTINO, 2010, p.76).

O caráter uno e, ao mesmo tempo, múltiplo, apresentado por Martino nos convida a refletir também sobre a necessidade de explorar o contexto e a forma como as relações e os sentidos são criados, uma vez que eles, entre si, também dialogam para que tal validade de proposições aconteça. Baldissera (2008, p.36) explora o assunto quando reconhece a comunicação como “lugar e fluxo privilegiado para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se /transformem-se mutuamente”.

Ainda é possível chamar a atenção para os agentes dessa questão – os próprios funcionários. Se podemos dizer que as empresas mudaram, eles também mudaram. Seja por conta de características geracionais, seja pelas constantes mudanças ou pela condição de pleno emprego das principais cidades do país, o fato é que os funcionários esperam mais das empresas em termos de participação e de comunicação.

Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber esses atores como produtores de mensagens, é levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis. (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.23).

Ao observarmos os três pilares da comunicação interna (comunicação formal, informal e de liderança), sem dúvida aquele que mais permite a troca e a construção de significado é a comunicação de liderança, justamente por ter natureza dialógica e se retroalimentar constantemente a partir do outro.

A esta altura, cabe a pergunta: O que é exatamente a comunicação de liderança? Tem maior relevância a pedagogia da presença, e basta ter a comunicação face a face como veículo, ou o que se leva em consideração é a envergadura das narrativas? Nos arriscamos a dizer que ambas contribuem para ajudar a liderança a avançar na construção de sentidos com seus funcionários.

No entanto, embora o líder tenha consciência da importância do seu papel na articulação dos sentidos, parece ainda não ter se apropriado dos métodos capazes de tornar sua intenção algo prático no dia a dia.

Boa parte da literatura de liderança diz que o líder deve compartilhar informações e também o contexto simbólico das organizações. Este caminho passa fundamentalmente pelo diálogo, que extrapola a linguagem e também se alimenta da estética da organização e da linguagem não verbal presente na cultura corporativa e manifestada a partir dos ícones, símbolos, cerimônias, rituais etc. Estamos então falando da pedagogia da presença, do estar junto, único caminho possível para construir

confiança. “É na riqueza de um diálogo verdadeiro que se estabelece uma relação Eu-Tu, que tem como palavra princípio ‘entre’, pois é a base de uma relação” (VON ZUBEN, 2004, p. 31). São estas as palavras fundamentais quando um líder quer criar uma relação relevante com sua equipe, o que não é em si um processo fácil. Oliveira e Paula (2009, p. 22) ajudam a refletir sobre a questão:

Há sempre o desafio de responder às demandas das equipes por tradução e explicação das ações e das decisões organizacionais, e essas lideranças ressentem-se da falta de informações sobre o significado das deliberações e dos acontecimentos que interferem no ambiente e afetam as pessoas. Essa situação é agravada pela falta de tempo e pela necessidade de conciliarem suas diferentes atividades de produção com o papel de agentes de comunicação.

Aqui retomamos o universo da certeza ao qual estamos condicionados. Para o estabelecimento da comunicação dialógica, a certeza, os conceitos fechados, as ideias acabadas estão longe de serem os convidados de honra. “A atitude compreensiva está mais habilitada não a dar respostas (fechadas) sobre o mundo, mas a trilhar caminhos mais profundos no conhecimento” (KUNSCH, 2010, p.40). Criar conhecimento, sim, é um legado relevante que o líder deixa para a organização e para os indivíduos com os quais trabalha. Entretanto, conteúdo, não é o que mais vemos nas organizações.

Wheatley é precisa ao buscar as razões de termos nos afastado do diálogo como resposta possível para enfrentar os desafios de futuro. Segundo a autora, as organizações, agindo como máquinas, reduziram a dimensão humana capaz de criar condições para lidar com as incertezas e empobreceram o ambiente que dividem, pois querem que as empresas funcionem com eficiência e previsibilidade:

Ao nos conceber como máquinas, abrimos mão de quase tudo que é essencial ao ser humano. Nos criamos destituídos de espírito, de vontade, de paixão, de compaixão, de emoções e até de inteligência. As máquinas não têm, por natureza, nenhuma dessas características, que não podem ser integradas às suas especificações. A imagem mecânica que temos de nós mesmos levou a uma vida organizacional em que se procura ignorar a realidade profunda da existência humana. Ignoramos as buscas e questões espirituais que as pessoas trazem para o trabalho; ignoramos suas necessidades de amor e reconhecimento; fingimos que as emoções não fazem parte da vida profissional; fazemos de conta que não temos família; nem crises de saúde; nem preocupações profundas. Em suma, pegamos a complexidade da vida humana e a organizamos de modo que ela desapareça, já que não faz parte da história que queremos acreditar.

Wheatley ainda destaca a idiosincrasia existente nesse modo de pensar. Ao mesmo tempo em que queremos que o funcionário seja um super-herói capaz de

resolver os mais diferentes problemas do dia a dia, buscamos diferentes fórmulas de controlá-lo, seja por meio de sistemas, métodos ou mesmo da atuação do próprio líder.

Mas por que queremos que as organizações funcionem como máquinas? As máquinas não têm inteligência: seguem as instruções que lhes são dadas. Trabalham apenas nas condições previstas por seus engenheiros. Queremos que as organizações sejam flexíveis, inteligentes, adaptáveis, capazes de se recuperar, de se renovar e de aprender – atributos encontrados apenas em sistemas vivos, mas só sabemos tratá-las como máquinas: essa é a tensão da nossa época. (WHEATLEY, 2006, p.42)

A esta altura é importante dizer que o controle escapa à natureza do diálogo. O controle se coloca como uma via de mão única, que tira os indivíduos da relação de igualdade. A relação de poder é, por si, dificultadora dos processos de criação, interação e respeito.

O líder, ao criar o espaço de interação, ao reunir regularmente as pessoas, contribui para criar um entendimento comum de elementos importantes para a organização, tais como sua missão, visão, valores e a maneira como a empresa espera resolver os dilemas que surgem. Essa conversa pode inclusive extrapolar os muros da empresa e incluir clientes, fornecedores, parceiros de negócio. A interação gera compromisso e congruência. Todos passam a se comprometer não porque são coagidos ou direcionados, mas porque entendem o valor ou a necessidade real dessa atitude. É uma forma de convidar o funcionário a estar na empresa por inteiro e se articular de forma verdadeiramente humana, pois o diálogo requer essa habilidade.

Wheatley (2006, p.72) ilustra os benefícios dessa abordagem:

Em qualquer imprevisto – um cliente zangado, uma crise global – dependemos da iniciativa individual. Nesses casos, não são os manuais de procedimentos que nos socorrem, mas a inteligência das pessoas e seu empenho de fazer a coisa certa. Quem age mecanicamente já perdeu a capacidade de excelência.

Existe um espaço a ser preenchido pelo diálogo como forma de permitir que os funcionários se conheçam mutuamente, bem como a seu gestor, para que possam criar e compartilhar uma dada experiência que os permita exercitar o senso de organização, de estar junto em busca de um objetivo maior e de exercer uma singularidade que os permita buscar respostas e soluções para seus dilemas diários. O que chamamos aqui de pedagogia da presença é a disposição de estar junto, de criar convivência, de maneira que se torne previsível a tal ponto que gere confiança. Não há, a esta altura, a pretensão ou a necessidade de controlar a mensagem. Assim como Wheatley (2006, p. 85) reforça, ela é maiúscula à medida que o encontro é relevante para o grupo: “As pessoas, como a

vida em geral, preservam a liberdade de escolher o que vai lhes chamar a atenção, o que vai sensibilizá-las. Não é o volume e nem mesmo a frequência da mensagem que chama a atenção. Se ela nos parece significativa, nós a notamos”.

Cabe-nos agora explorar outro aspecto relacionado à comunicação de liderança: sua narrativa, expressa por meio das histórias que ela conta. A publicação sobre comunicação de liderança, ainda que incipiente, tem se ocupado à análise de aspectos do falar e do ouvir e sobre a criação dos espaços de diálogo e de interação. Menor ainda é o espaço dedicado para refletir sobre a importância das histórias que os líderes contam. “Quando podemos contar histórias sabendo que alguém nos ouve, passamos por uma cura” (WEATLEY, 2006, p. 196).

Em geral, as pessoas – os adultos, especialmente - aprendem mais pelo exemplo do que pelas instruções. Nesse sentido, as histórias reproduzem momentos ou atitudes importantes que ajudam a personificar o estilo, a gestão, a conduta e mesmo a intenção de longo prazo daquele que conta um fato importante do passado.

As histórias trazem, em si, atitudes não verbais importantes, inseparáveis da própria mensagem, que contribuem para gerar confiança. Isto porque elas dizem tanto do narrador quanto do fato narrado. Como diz Denning (2006, p.280), por meio das histórias nós “podemos colocar um fim nas preocupações, na febre e nas aflições de tentar viver instrumentalmente. Finalmente, podemos ser nós mesmos”. Nada mais imponente do que a verdade para criar confiança entre pessoas, seja dentro ou fora da empresa. As histórias, nesse sentido, nos ajudam a buscar autocoerência e coerência no mundo, especialmente porque nos convidam a entrar no universo das emoções, do afeto, tão raros passeando a olho nu nas empresas. Quando percebidos, estão camuflados, receosos de serem vistos, flagrados. Muniz Sodré (2006, p. 44), a este respeito, diz que “a dimensão do afeto sempre foi ideologicamente tratada como o lado obscuro, senão selvagem, do que se apresenta como o rosto glorioso e iluminado do entendimento, ou seja, do principal procedimento da razão”. Embora a afirmação esteja no contexto da mídia e da política, encaixa-se de forma perfeita à realidade das empresas. O mesmo autor ainda destaca a importância de considerá-las como parte das narrativas de forma legítima: “bloqueá-las (as emoções), impedi-las de se exprimir, seria fechar em si mesmo a porta de passagem para a revelação de uma dimensão do real” (SODRÉ, 2006, p. 53).

Se as histórias são feitas da verdade – não necessariamente da ordem da veracidade, mas da certeza – precisam ser repetidas com certa frequência para que

façam parte da vida organizacional, transformada pela realidade. Denning (2006, p. 192) registra a importância da repetição dessas histórias que compõem a organização, pois “embora cada uma das ocorrências da narrativa possa parecer para o observador externo a mesma história, ela continua a se transformar e evoluir, à medida que cada novo narrador reconta-a de forma única e pessoal”. Cabe ressaltar aqui que ao mesmo tempo em que o *falar* é ativo, o *ouvir* também é. Contar histórias cria, sobretudo, bons ouvintes, pessoas capazes de ouvir o outro e entrar em sintonia com ele.

O diálogo e o encontro são, portanto, estimulados tanto pelo estar junto do líder com seus grupos, quanto pelas narrativas e trocas que ele propõe/permite neste processo. A confiança e o sentido de estar junto *para alguma coisa* só se constrói na disposição daqueles que se conhecem, daqueles que convivem e que encontram estabilidade e segurança para discutir sobre suas certezas e incertezas, delírios, razões e afetos. Está aqui o princípio de compreensão, de ser/fazer/estar por inteiro nas questões que realmente importam às pessoas, sejam elas quais forem.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org.) **Comunicação Organizacional: Históricos, Fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo, Saraiva: 2009.

BOURSEILLER, Christophe. **Entrevistas**. Quem é Michel Maffesoli. Rio de Janeiro: De Petrus, 2009.

DENNING, Stephen. **The Leader's guide of storytelling**. San Francisco: Jossey Bass, 2005, p.22-238.

_____. **O poder das narrativas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier: Petrobras, 2006.

ESTRELLA, Charbelly; BENVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira. **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida (org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. (org). **Comunicação Organizacional**: Linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONDES FILHO, Ciro. Uma vida maquina não nos permite perder tempo. In: **Perca tempo**: é no lento que a vida acontece. São Paulo: Paulus, 2005.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação**. Ideias, Conceitos e Métodos. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MAFFESOLI, Michel. **A contemplação do mundo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, Sulina, 2011.

NASSAR, Paulo. **Palestra** no evento Comunicação Interna Inovadora, promovida pela Marcus Evans. São Paulo, agosto, 2012.

NIXXON, Peter. **The Dialogue Gap**. Why communication isn't enough and what we can do about it, Fast. Singapore: John Wiley & Sons, 2012.

SILVA, Juremir Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org). **O diálogo possível**: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VON ZUBEN, Newton Aquiles. Introdução: In: Buber, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 2004.